



HÁBITO DA CONQUISTA

PARE DE DESEJAR,
COMECE A FAZER
e ASSUMA O CONTROLE
DE SUA VIDA

BERNARD ROTH

Belas Letras



HÁBITO DA CONQUISTA

PARE DE DESEJAR. COMECE A FAZER
e ASSUMA O CONTROLE DE SUA VIDA



BERNARD ROTH

Tradução
Paula Diniz

Belas Letras

Copyright © 2015 by Bernard Roth

Todos os direitos reservados

Publicado mediante acordo com a HarperBusiness, uma divisão da Harper Collins Publishers.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida para fins comerciais sem a permissão do editor. Você não precisa pedir nenhuma autorização, no entanto, para compartilhar pequenos trechos ou reproduções das páginas nas suas redes sociais, para divulgar a capa, nem para contar para seus amigos como este livro é incrível (e como somos modestos).

Este livro é o resultado de um trabalho feito com muito amor, diversão e gente finice pelas seguintes pessoas:

Gustavo Guertler (edição), Fernanda Fedrizzi (coordenação editorial), Germano Weirich (revisão), Celso Orlandin Jr. (adaptação da capa, projeto gráfico e ilustrações) e Paula Diniz (tradução)

Obrigado, amigos.

Produção do e-book: [Schäffer Editorial](#)

ISBN: 978-65-5537-010-2

2020

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Belas Letras Ltda.

Rua Coronel Camisão, 167

CEP 95020-420 – Caxias do Sul – RS

www.belasletras.com.br

EM MEMÓRIA DE ROLF FASTE E BILL MOGGRIDGE



Introdução: Gatos de olhos amarelos

1 Nada é aquilo que se pensa que é

2 Justificativas são conversa fiada

3 Em busca da liberdade

4 Em busca de ajuda

5 Fazer é tudo

6 Cuidado com a língua

7 Hábitos de grupos

8 A autoimagem pelo design

9 O panorama geral

10 Faça da conquista um hábito

Agradecimentos

Notas

Referências bibliográficas



INTRODUÇÃO

GATOS DE OLHOS AMARELOS

A ideia de Paddy não era a mais ousada da sala.

No primeiro encontro, dava para saber que ele tinha formação militar. Ficava evidente em sua postura estoica – e, de alguma forma, intimidadora. Dos sete aos dezoito anos, frequentou o colégio interno na Irlanda do Norte e depois se juntou aos Royal Marines, corpo de fuzileiros navais, onde serviu por dez anos.

A vida civil o assustava e, após servir à Marinha, Paddy rapidamente foi em busca de uma rede segura de trabalho dentro de uma empresa de grande porte e seguindo um cronograma repleto de regras. Jornalista, ele morou em diversos países e encontrou trabalho em empresas como BBC e CNBC. “Sou algo como um homem de negócios”, ele me diria mais tarde.

Quando o conheci, ele estava na Universidade Stanford usufruindo de uma bolsa de estudos para jornalistas em meio de carreira. Ele estava acompanhando um curso meu, “The Designer in Society” (O designer na sociedade), que incentiva os alunos a avaliarem e a assumirem o controle de suas vidas. Há cinquenta e dois anos sou professor de engenharia em Stanford e, ao longo da carreira, conheci muitos engenheiros que uma vez sonharam em montar o próprio negócio, mas em vez disso, acabaram trabalhando para grandes empresas no Vale do Silício e nunca conseguiram dar aquele passo importante para tornar seus sonhos realidade. Apenas uma pequena porcentagem foi atrás do que realmente queria na vida, e eu desejava fazer algo para mudar aquilo. Ter talento e boas ideias é apenas parte da equação. O próximo passo – o mais difícil –

é *realizar* algo, ou seja, assumir a responsabilidade de planejar o sucesso na própria vida.

Em 1969, criei a minha disciplina “The Designer in Society” como uma forma de incentivar os alunos a pensar de maneira diferente sobre como alcançar seus objetivos na vida – fazê-los parar de pensar saudosamente sobre possibilidades e começar a torná-las *realidade*.¹ Ao desenvolver o curso, empreguei princípios que agora chamamos de *design thinking* (um conceito importante que será abordado um pouco mais adiante), bem como uma série de ideias e exercícios que achei úteis para auxiliar as pessoas a quebrar barreiras que, na maioria das vezes, são construídas por elas mesmas.

No cerne do curso está um projeto escolhido por cada aluno durante o período: eles devem realizar algo que sempre quiseram, mas que nunca fizeram, ou lidar com alguma coisa que é um problema na vida deles. Fico à disposição para discutir as escolhas dos alunos. No entanto, enfatizo que o projeto é deles, e que eles o estão conduzindo para si mesmos, e não para mim. Por fim, eles decidem em que projeto trabalharão. Não julgo se são bons ou grandes o suficiente e não avalio nenhum outro critério além da realização do que se propuseram a fazer. Se completam o projeto, eles passam na disciplina. Se não o fazem, não recebem os créditos.

Uma das lições mais importantes que os alunos aprendem em sala é a de serem verdadeiramente honestos com eles mesmos. Quanto mais autoconscientes ficamos, mais felizes somos. Compreendendo melhor as nossas motivações e identidades, podemos descobrir como planejar a nossa vida, para que ela seja mais satisfatória e gratificante.

Paddy cavou fundo e percebeu que, embora tivesse conquistado tudo em cada instituição da qual fez parte, nunca foi feliz de fato. Em parte, isso se deve a uma relação muito conflituosa com a figura de autoridade e com a grande organização de mídia à qual ele pertencia. Ele buscou essa carreira porque era o que sabia fazer. No entanto, se ressentia e se rebelava contra isso porque queria algo

que o satisfizesse mais. Quando percebeu e reconheceu esse fato, foi capaz de usar aquele conhecimento.

Para esse projeto, Paddy decidiu produzir seu próprio programa de rádio. Quando comparou sua ideia à de outros, não tinha certeza de que ela estava bem estruturada. Afinal, havia alunos fazendo coisas que, superficialmente, pareciam muito mais empolgantes (um iria saltar de um avião!), criativas (outro iria construir um foguete) ou ambiciosas (alguns transformariam os corpos em máquinas para se prepararem para o primeiro triatlo).

Para Paddy, o programa de rádio era um grande feito, e ele levou um tempo para perceber por que estava tão envolvido naquilo. Paddy havia sido repórter de rádio, mas nunca foi um produtor. Pela primeira vez na vida, ele faria algo a partir das próprias ideias, sem descuido. *Tratava-se* de uma escolha arrojada para ele, parecida com a etapa de montar o próprio negócio.

Agora leciono em um dos principais centros de inovação do mundo, o Hasso Plattner Institute of Design, em Stanford, comumente chamado de *d.school*, onde sou o diretor acadêmico e um dos fundadores. O instituto ficou bem famoso – o *Wall Street Journal* o classificou como “o programa de pós-graduação mais legal”, e há mais alunos inscritos para as aulas do que vagas.² A *d.school* não está vinculada a nenhum departamento específico, mas, em vez disso, une alunos e professores de muitas disciplinas para criarem um ambiente que estimula a criatividade, a inovação e a colaboração.

O que a *d.school* faz para os alunos é abrir o mundo deles, desafiando o pensamento “automático” e as suposições e mostrando a eles uma vasta gama de possibilidades ao redor. Escrevemos em quadros brancos, em blocos autoadesivos e em guardanapos. Tentamos várias coisas. Falhamos. Tentamos de novo. Falhamos melhor. Acertamos de formas que nunca tínhamos imaginado e obtemos uma melhor compreensão de nós mesmos e de outros no processo.

Muitos dos que participaram do meu curso ao longo dos anos afirmam que as aulas os ajudaram a alcançar sucesso profissional e pessoal significativo na vida deles, e continuei a oferecer oficinas pelo mundo com base nos conceitos ensinados em sala. É empoderador perceber que temos mais controle do que sabíamos sobre o que conquistamos na vida. Quando não se está feliz com algum aspecto da vida, é possível modificá-lo! É verdade, é possível.

Na minha aula, os alunos foram responsáveis pelo design e montagem de instrumentos musicais, móveis, veículos e vestimentas. Eles escreveram livros, poesia e compuseram música. Voaram e pularam de diversas aeronaves, fizeram *stand-up comedy* e pilotaram carros de corrida. Aprenderam a cozinhar, a soldar, a servir em bares, a falar novos idiomas e a salvar vidas. Retomaram as relações com pais, irmãos e amigos. Correram maratonas, perderam peso e exploraram a imensidão.

Um dos projetos mais inspiradores que testemunhei foi o de um aluno chamado Joel, que, dois meses antes de o pai morrer inesperadamente em decorrência de um aneurisma aórtico, fez as pazes com ele. Trinta anos depois, ainda fico com os olhos marejados de alegria sempre que encontro Joel, a esposa ou os filhos.

O pai de outra aluna, Cyndie, sempre a proibiu de pilotar uma moto porque ele havia sofrido um terrível acidente quando era mais novo. Naturalmente, Cyndie queria aprender a andar de moto. Para seu projeto, ela decidiu comprar uma e aprender a dirigir. Alguns meses depois do término do meu curso, Bill, um dos ex-instrutores de desenho de Cyndie, estava parado em frente ao seu escritório de design em Palo Alto quando ela passou andando de moto e perguntou se ele queria dar uma volta. Ele subiu na moto achando que ela iria dar a volta no quarteirão. Quarenta e cinco minutos depois, eles chegaram à praia. Isso foi vinte e oito anos atrás. Agora, juntos, os dois têm três filhos crescidos.

Uma outra aluna do meu curso superou o medo de água e aprendeu a nadar. Eu a encontrei alguns meses depois, e ela me disse que estava aprendendo italiano, após ter se sentido empoderada pelo primeiro feito na minha aula. Alguns anos mais tarde, ela obteve certificados especiais de treinamento que permitiam a ela mudar o ramo da carreira – tudo graças à inspiração e ao ímpeto adquiridos com o desenvolvimento do hábito da conquista.

O que ela e outros alunos demonstram, não só em sala, mas também na vida, após se formarem, é que a conquista *pode* ser aprendida. É como um músculo, e quando se aprende a flexioná-lo, não há limite para o que se pode conquistar na vida.

Uma das coisas que mais gosto de fazer com um grupo é pedir às pessoas para pensar sobre quem as impede de conquistar o que querem. É sempre divertido ouvi-las explicar como os pais, cônjuges, filhos, colegas e patrões – seja lá quem for – impedem-nas de alcançar seus objetivos. Esses obstáculos visíveis são simplesmente desculpas. Em quase todos os casos, quando cavamos mais profundamente, é você quem está se sabotando.

Sim, às vezes há obstáculos externos reais, e a maioria não percebe que tem o poder de superá-los. Uma vez entrevistei uma candidata a uma vaga de emprego que me contou sobre o encontro com piratas quando ela e o namorado estavam velejando pelo mundo. Com o barco ancorado na costa da Indonésia, ela estava tomando sol enquanto ele tinha ido até a cidade. De repente, ela escutou um barulho e viu homens fortemente armados abordando o barco. Eles apontaram a arma para ela e exigiram dinheiro. Vulnerável e sozinha, sem dinheiro para oferecer, ela manteve a compostura e conseguiu convencê-los de que o leite em pó a bordo poderia substituir o dinheiro. A mulher apelou para o instinto paternal deles, pois sabia que era difícil encontrar leite por lá e que era bem provável que eles precisassem desesperadamente de um pouco para alimentar os filhos.

Os homens aceitaram o leite com gratidão e deixaram a mulher e o barco a salvo. Após escutar a solução peculiar e admirar a lucidez dela, contratei-a na hora.

Dito isso, na maioria das vezes, não há piratas. Simplesmente somos nosso próprio impedimento.

Para demonstrar isso em minha aula, peço para um voluntário ir para a frente da sala. Quando ele está em pé de frente para mim, ofereço uma garrafa d'água (ou outro objeto) e digo: "Tente tirá-la da minha mão". O voluntário puxa a garrafa – da primeira vez, de forma hesitante, porque sou mais velho e pareço mais fraco, mas, depois, com mais força, quando percebe que eu seguro a garrafa com firmeza. Por fim, peço que o aluno pare de tentar.

Em seguida, peço para ele ouvir atentamente a minha instrução seguinte. E aí digo: "*Tire* a garrafa da minha mão". Ocorre essencialmente a mesma ação anterior, com mais força e talvez com alguma contorção. Às vezes, o voluntário decide mudar de tática e me pede para dar a garrafa. Eu sempre recuso.

Por fim, pergunto: "Você tem um irmão ou primo mais novo?". Em seguida, peço que o aluno imagine que sou aquela pessoa, nós dois somos crianças e os pais não estão por perto. Além disso, digo para o voluntário imaginar que a situação se tornou um tanto irritante e é hora de ele tomar a garrafa de mim. Então eu repito a instrução: "*Tire* a garrafa da minha mão".

Os participantes que entendem o que quero dizer simplesmente tomam o objeto da minha mão, sem que eu tenha tempo para reagir. Sou dominado pela intenção deles de tomar o objeto de mim. Eles manifestaram um fluxo elegante e dinâmico da intenção de *agir*, que contrasta fortemente com a *tentativa* anterior, titubeante e estática. Melhor ainda, ao tomar o objeto, em geral, de fato, fazem menos força do que antes.

Utilizo esse exercício para mostrar que, quando você *age*, você usa o *poder*; quando você *tenta*, usa a *força*. Na vida, se quiser agir e realizar coisas, é melhor ter mais poder do que força.

É claro que não é fácil mudar na vida real. Todos já passamos pela experiência de decidir fazer algo, mas depois não conseguir – resoluções do ano-novo, exercícios físicos, fidelidade, prazos e hábitos de trabalho são só alguns exemplos. Para implementar a mudança, precisamos compreender nosso comportamento. O modelo clássico (e a sabedoria popular) diz que refletimos sobre as coisas antes e depois agimos com base nos nossos pensamentos. De forma interessante, isso não se sustenta em testes clínicos.

Ao codificar os padrões locais dos sinais da imagem por ressonância magnética em diversas regiões cerebrais, os médicos mostraram que o cérebro pode enviar sinais motores para ações *antes* de formar conscientemente os pensamentos que de fato são responsáveis pelas ações. Agimos e depois desenvolvemos as explicações. As nossas ações, na maioria das vezes, são mais o resultado do hábito do que da razão. Isso leva a uma pergunta: “Como preencher a lacuna entre tentar e fazer, entre falar e agir e, por fim, entre fracassar e ter êxito?”.

Neste livro, você encontrará histórias, conselhos e exercícios desenvolvidos para ajudá-lo a criar uma experiência diferente na vida, sendo ela a verdadeira professora. Quando criamos a *d.school* em Stanford, estávamos determinados a criar experiências em que os alunos lidam com pessoas reais, resolvem problemas reais e fazem a diferença. Os resultados têm sido extremamente gratificantes. Os alunos têm adquirido um senso de propósito, domínio e motivação intrínseca. Algo mágico acontece: a nota não é mais uma motivação útil ou significativa. A motivação intrínseca tem assumido o controle, e o trabalho é a recompensa.

No final do livro, o leitor vai entender:

**POR QUE TENTAR NÃO É BOM O SUFICIENTE E COMO ISSO É MUITO
DIFERENTE DE AGIR E FAZER;**

POR QUE DESCULPAS, ATÉ AS LEGÍTIMAS, SÃO AUTODESTRUTÍVEIS;

**COMO TRANSFORMAR A AUTOIMAGEM NAQUELA DE AGENTE E DE
CONQUISTADOR, E POR QUE ISSO É IMPORTANTE;**

**COMO MUDANÇAS SUTIS DE LINGUAGEM PODEM RESOLVER DILEMAS
EXISTENCIAIS E TAMBÉM IMPEDIR AÇÕES;**

**COMO DESENVOLVER RESILIÊNCIA REFORÇANDO O QUE VOCÊ FAZ (A
SUA AÇÃO) EM VEZ DE O QUE VOCÊ CONQUISTA, DE MODO A
FACILMENTE SE RECUPERAR DE CONTRATEMPOS MOMENTÂNEOS;**

**COMO TREINAR PARA IGNORAR DISTRAÇÕES QUE IMPEDEM VOCÊ DE
ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS;**

**COMO ESTAR ABERTO PARA APRENDER COM A PRÓPRIA EXPERIÊNCIA E
COM A DOS OUTROS.**

A mente é mais trapaceira do que pensamos e está sempre trabalhando o nosso ego para sabotar nossas melhores intenções. Essa é a condição humana. O que acontece é que, se escolhermos, podemos ficar atentos ao controle de nossas intenções para criar hábitos que tornam nossas vidas melhores.

As ideias neste livro estão enraizadas na tradição do *design thinking*. Enquanto outros têm aplicado seus princípios em inovação organizacional e mudança,³ eu escolhi me concentrar na transformação pessoal e no empoderamento. A *d.school* de Stanford é pioneira no movimento de *design thinking* e, sendo um de seus fundadores, testemunhei um grande interesse de todos os setores da educação, da indústria e do governo.

Um livro maravilhoso chamado *The Adjusted American* (O americano ajustado), agora um texto de sociologia um pouco datado, tenta explicar as neuroses diárias de um cidadão comum dos Estados Unidos.⁴ Trata-se de uma ótima história sobre o filho de três anos do autor. O menino conhecia apenas dois gatos, ambos siameses, uma raça com olhos azuis. Um dia, um gato persa apareceu, e o menino se agachou na calçada para observar melhor. De repente, ele deu um pulo e correu para casa, gritando: “Eu vi um gato de olhos amarelos, mamãe! Um gato de olhos amarelos!”.

O fato de encontrar uma raça de gato diferente mudou para sempre uma pequena parte da visão de mundo dessa criança. Da mesma forma, não percebemos quantas de nossas visões fixas do mundo são baseadas em amostras limitadas da realidade. Espero que este livro traga gatos de olhos amarelos para o nosso mundo.

Os gatos de olhos amarelos apareceram no mundo de Paddy. Até o curso, ele não havia pensado em si mesmo como inovador ou criador. As conquistas dele estavam de acordo com o que é mais comum – ou seja, ele se tornara um oficial da marinha e estava se dando bem como jornalista –, mas não tinha tido nenhuma conquista *pessoal* revolucionária que fosse criação sua. Paddy estava apenas fazendo um bom trabalho ao seguir o caminho que os outros haviam criado. Na minha aula, ele aprendeu a não recuar

ou procrastinar quando uma nova ideia surgia, e sim agir. Apenas aquele pequeno *insight*, que chamamos de propensão à ação (o qual discutiremos mais tarde), mudou sua visão de mundo e o fez avançar algumas casas nos últimos dois anos. Ele criou o protótipo e produziu alguns novos produtos para o programa de rádio *Marketplace*, publicou um livro sobre economia, *Man vs. Markets* (O homem *versus* os mercados), e foi à luta para abrir o próprio negócio.

Hoje, três anos após deixar a *d.school*, Paddy está dando uma outra guinada sofrida – da segurança de ser um empregado para um terreno desconhecido que é ser o próprio chefe. Parte dele está aterrorizada com essa ideia; a outra parte que canaliza o que Paddy aprendeu em sala diz que ele precisa dar um passo de cada vez, de modo a prototipar as próprias ideias e confiar no processo de *design thinking* e em si próprio.

Você pode fazer o mesmo. À medida que avançar na leitura, descobrirá como pode se tornar mais efetivo na resolução de problemas, mais concentrado no que realmente importa e mais satisfeito com a sua vida. Este livro abrirá os seus olhos para o poder que você tem de mudar a vida para melhor. Ele trará confiança para você fazer o que sempre quis enquanto se livra dos problemas que atrapalham o percurso até alcançar o seu potencial completo. E a *experiência* de assumir o controle da sua vida mudará a sua realidade, tornando possível conquistar quase tudo que você de fato deseja.

UMA OBSERVAÇÃO SOBRE DESIGN THINKING

Afinal, o que é *design thinking*?

Design thinking é um conjunto de práticas gerais que um grupo desenvolveu ao longo dos anos que são efetivas na solução de desafios de design. Um desafio de design pode se referir a quase todo tipo de produto ou experiência. Não tem só a ver com a forma de construir uma ratoeira melhor (embora isso faça parte), mas também com coisas que não são objetos físicos: como melhorar o tempo de espera em um parque de diversões, como limpar uma rodovia, como levar comida de forma mais eficiente para os necessitados, como melhorar os namoros on-line e assim por diante.

O *design thinking* é um conceito amorfo definido por David Kelley, outro professor de Stanford e cofundador da IDEO, quando ele tentava explicar que os designers bem-sucedidos têm mentalidade e abordagem diferentes daquelas da maioria das pessoas. Todos adotamos e adaptamos esse conceito na *d.school*, e a ideia deslanchou. De repente, todos estavam falando sobre esse novo conceito, *design thinking*, algo que eu vinha praticando há meio século sem ter um nome adequado para aquilo.

É difícil definir de forma exata o *design thinking*. No entanto, como sou um dos “inventores” do conceito, certamente posso dar uma ideia dos princípios, os quais abordaremos ao longo do livro:

1. Empatia. É aqui que começa. Quando você faz design, em primeiro lugar, não é para si mesmo; você o faz pensando nas necessidades e nos desejos de outras pessoas. Seja fazendo o design de uma roda-gigante

melhor ou de uma experiência melhor em uma sala de espera de um hospital, a ideia é se importar com as experiências dos usuários e descobrir como ajudá-los. Nesta etapa, você está aprendendo quais são os problemas.

2. Definição do problema.⁵ Reduza o número de problemas que irá resolver ou as perguntas às quais irá responder.
3. Ideação. Crie novas soluções usando quaisquer meios – *brainstorming*, mapeamento mental, rascunho em guardanapos, onde quer que trabalhe melhor.
4. Prototipagem. Sem enlouquecer para fazer algo perfeito (ou próximo a isso), faça com que seu projeto tome forma, ou desenvolva os planos para o que você vai pôr em prática.
5. Teste e *feedback*.

Embora eu tenha fornecido apenas uma lista de princípios, isso raramente funciona certinho ou segue uma ordem específica. É possível chegar ao passo 4 e perceber que é necessário voltar para o passo 2, ou repetir o passo 3 algumas vezes. Isso está embutido no processo. Um dos outros conceitos importantes de *design thinking* é que o fracasso pode ser uma parte valiosa do processo. “A única coisa que devemos temer é o medo”, disse Franklin D. Roosevelt, e digo que a única coisa a temer é não aprender com os próprios erros. Você pode falhar diversas vezes, desde que aprenda com esses fracassos e encontre uma solução ao final.

Também nos concentramos na ação – *fazer* em vez de pensar demais. Em uma de nossas aulas, “*Launchpad*” (Plataforma de lançamento), os professores guiam os alunos na abertura da própria empresa em dez semanas e, ao final do período, eles estarão gerando renda. Ou é possível ir a

uma escola de negócios convencional e passar o ano esboçando e planejando antes de dar o primeiro passo de fato.

Design thinking é muito focado no grupo. Praticamos – como professores e alunos – a colaboração radical.

O que é diferente sobre o meu trabalho e este livro é que o *design thinking* em geral é aplicado externamente – rumo à criação de soluções para os problemas de outras pessoas em um negócio ou em um ambiente escolar. Tenho interesse especial em usá-lo para melhorar a sua vida e as relações interpessoais, projetando a melhor versão de si mesmo.

Embora a maior parte daquilo que eu ensino tenha origem nesse arcabouço, nem tudo tem. Há muitos exercícios ao longo do livro que podemos testar. A minha visão é a de que você aproveita o que lhe é útil e mira para a direção que funcionar. Às vezes, posso achar que alguém fez “errado” um exercício e depois perceber que a pessoa conseguiu esmiuçá-lo mais do que previ. Sou muito fã de qualquer coisa que dê certo.

É nesse clima que digo: “Vamos começar”.

NADA É

*aquilo que se
pensa que é*

CAPÍTULO 1

Como posso dizer o que penso até eu ver o que digo?

E. M. Forster

A sua vida não significa nada.

Não estou dizendo isso para fazer você pensar em se jogar da ponte mais próxima. Ao contrário, quero dizer isso de uma maneira muito mais contemplativa. Primeiro, reconheçamos que o significado que achamos nas pessoas, nos objetos e em nossas próprias circunstâncias é subjetivo. Essas coisas não têm significado inerente. Os comportamentos funcional e disfuncional resultam de escolhas que as pessoas fazem com base no significado que criam. Isso também significa que temos poder de alterar nossas percepções, modificando aquelas que nos colocam para baixo e aprimorando as que nos ajudam. A nossa percepção de vida está profundamente entrelaçada à nossa propensão ao sucesso. Os convencidos miseráveis podem conquistar coisas; no entanto, continuam sendo miseráveis no final. Isso não é sucesso. Ter sucesso é fazer o que se ama e ser feliz com isso.

Para aprender a lidar melhor com as nossas percepções, emoções e comportamentos, é útil observar como pensamos.

ATRIBUÍMOS UM SIGNIFICADO PARA TUDO

Mike, meu aluno da turma de pós-graduação da Universidade Stanford, planejou criar um instrumento musical para o festival *Burning Man* naquele verão. O festival ocorre todo ano, uma semana antes do Dia do Trabalho, no deserto de Black Rock, no estado americano de Nevada. Entre as principais atrações do festival, estão diversas peças de arte, máquinas e estruturas criadas pelos participantes. Mike teve a ideia de realizar seu projeto em minha aula porque nós dois frequentamos o festival. Ele queria construir um órgão que funcionaria da maneira mais inusitada possível: haveria um pequeno *boiler* alimentado por fogo que forneceria vapor, que poderia ser direcionado por diferentes tubos para produzir música.

O projeto me parecia ambicioso demais, mas não desencorajei Mike porque ele parecia muito motivado. O nosso acordo foi que teríamos encontros semanais para que ele me relatasse o progresso do projeto.

As coisas não saíram conforme o planejado. No princípio, ele me visitava esporadicamente com desculpas e pequenos progressos para mostrar, e logo me cansei de desperdiçar o tempo dos dois nessas reuniões. Eu disse ao Mike que esquecesse sobre os encontros, a menos que ele precisasse de mim por alguma razão. Eu esperaria para ver o resultado final.

Quando chegou a época do festival *Burning Man*, fui ao local de acampamento de Mike em um horário pré-agendado. Fui acompanhado de dois engenheiros muito capazes, Adrian e Steve, que faziam parte do grupo do *Burning Man* e que estavam muito interessados em ver o produto final. A apresentação de Mike foi um desastre. Claramente, ele não havia terminado o projeto e, durante a demonstração, o instrumento não funcionou direito ou simplesmente não funcionou. Mike ficou sem graça, eu também, e Adrian e Steve estavam envergonhados por ele. Se tivessem me pedido para avaliar Mike para uma oportunidade de emprego naquele momento, em sã consciência, eu não o teria recomendado.

Avancemos três anos. Novamente lá estávamos eu, Adrian e Steve no *Burning Man* observando uma apresentação de dança feita por um grupo chamado *Flaming Lotus Girls*, realizada em conjunto com uma escultura metálica animada incrível, chamada *Serpent Mother* (Mãe Serpente), de um pouco mais de 50 metros, representando o esqueleto de uma serpente enroscada ao redor de seus ovos. O fogo provocado pelo gás propano descia pela coluna da serpente a partir de quarenta e um lança-chamas que surgiam no topo da vértebra da serpente e disparavam no ar, a seis metros do chão. A cabeça e a mandíbula da cobra eram operadas hidraulicamente. Nós três ficamos em pé paralisados, assim como milhares de outros participantes. Todos concordavam que aquele projeto era, de longe, o mais impressionante no festival. Observamos por um tempo e depois fomos rodar por ali.

Algumas horas depois, retornei sozinho. Àquela altura, o grupo de dança já tinha ido embora, e a multidão havia dispersado. Consegui chegar perto e observar os detalhes da construção da *Serpent Mother*. O engenheiro mecânico que habita em mim ficou curioso sobre as articulações que conectam a cabeça móvel, e perguntei a um dos encarregados sobre a estrutura. Ele me respondeu que não sabia, mas que “aquele cara lá segurando o controle conhece tudo”. Procurei, e lá estava Mike. Fui andando até ele e, sem hesitação, nos abraçamos e começamos a conversar.

Descobri que ele era muito ativo na organização *Flaming Lotus Girls* e na missão de trazer mais mulheres para a cultura *maker*, que fica na interseção entre escultura, cinética, robótica, pirotecnia e tecnologia eletrônica. A organização utiliza um processo colaborativo que empodera os participantes para aprenderem novas habilidades e se tornarem artistas ativos. Obviamente, eu estava bastante impressionado com o que ele havia realizado.

Nas oito horas de viagem de carro para casa voltando do festival, tive muito tempo para pensar sobre a minha experiência. Eu me lembrei do quanto tinha ficado envergonhado pelo Mike por causa do projeto na minha aula e pensei no quanto estava orgulhoso

agora com seu novo feito. Com base na minha experiência prévia, eu não tinha uma opinião muito elaborada sobre as habilidades dele. No entanto, se alguém me perguntasse agora, eu não pensaria duas vezes antes de recomendá-lo. Ficou claro que Mike não é quem eu pensava que ele era, e é certo que a história dele tinha muito mais nuances e era muito mais complexa do que eu imaginava.

“Eu me redimi?”, escreveu ele para mim depois. Tive que rir. Sim, ele se redimi.

O processo de conhecer alguém pode ser quase eterno. Estamos sempre mudando e nos transformando, seja para melhor ou pior. Somos sempre capazes de nos reinventarmos. Eu não sabia o que estava acontecendo na vida de Mike no período das minhas aulas. O meu palpite é que ele era apenas um aluno comum que procrastinava e que não valorizava muito o trabalho da faculdade. Naquela época, ele era apenas isso, de acordo com a minha visão: eu o classifiquei como preguiçoso com base em uma única impressão. Esse era o significado que eu havia atribuído a ele. Não parei para pensar no fato de que poderia haver grandiosidade nele.

A lição para mim estava clara: nada é aquilo que se pensa que é. Atribuímos um significado para tudo.

A MINHA FILHA NÃO SIGNIFICA NADA

Na minha aula, faço um exercício em que ando pela sala e peço aos participantes para escolherem algo da vida deles – qualquer coisa. Aí peço para que digam que aquilo não significa nada. Tento mostrar a eles que o significado não é inerente a um objeto ou a uma pessoa. Então, por exemplo, na minha vez, posso dizer que o meu trabalho não significa nada; o próximo pode dizer que a esposa não significa nada. Prosseguindo, outros podem dizer que a *d.school* não significa nada, que os sapatos não significam nada, que a camiseta também não, assim como o cabelo, o peso, a bicicleta e a habilidade matemática. De minúcias a coisas que parecem ser de

importância óbvia, tudo é misturado na mesma categoria: coisas que não têm um significado intrínseco.

Depois disso, o grupo inteiro começa a mencionar itens de uma vez, a ponto de ninguém se ouvir, e todo mundo fala ao mesmo tempo, cada um criando sua própria lista de coisas que não têm significado na vida. Vira uma algazarra, e é muito divertido. A cacofonia e o pandemônio libertam as pessoas, de modo que elas não se sintam desconfortáveis ao dizer em voz alta que as coisas que em todas as outras situações lhes são preciosas não significam nada.

Mesmo estando sozinho, é possível fazer esse exercício. Dizer coisas em voz alta, mesmo para si próprio, pode ser bastante libertador.

A SUA VEZ

Respire fundo por algumas vezes. Feche os olhos por alguns minutos. Depois abra-os e concentre a sua atenção ao redor do ambiente, de um objeto a outro. A cada vez que perceber um objeto, diga que ele não significa nada (por exemplo: "A cadeira não significa nada"). Em seguida, pense nas pessoas da sua família e da sua vida e nas coisas que lhe são caras, como as principais conquistas e os bens mais preciosos. Mencione cada um deles, dizendo que não significam nada. Quando terminar, fique sentado e quieto por alguns minutos e depois reflita sobre a sua experiência.

A minha colega Sheri achou difícil dizer que a filha dela não significava nada. É claro que a filha dela significava. No entanto, o significado que Sheri atribui a ela não é predeterminado. Algumas mães abandonam as filhas. Algumas mães matam as filhas. Algumas as ridicularizam e desdenham delas, outras as valorizam e apoiam. A variedade de possibilidades na relação mãe-filha e os significados que as mães atribuem a essas relações são infinitos.

O objetivo do exercício não é fazer com que os participantes mudem qualquer uma de suas relações, mas sim empoderá-los com

a percepção de que eles *escolheram* os significados que atribuem para todos os seus relacionamentos. Como resultado, os participantes em geral ficam mais conscientes da importância que uma pessoa ou um item tem para eles (como no caso da Sheri, que adorava a relação dela com a filha, mais ainda depois desse exercício) e percebem que são capazes de mudar o significado que algo tem para eles.

Por exemplo, experimentar o fracasso em um desafio pode ser inicialmente doloroso, mas é raro que seja catastrófico, a menos que você atribua esse significado a ele. Meu colega Georges ficou devastado quando o filho cometeu suicídio após ser rejeitado no relacionamento. O jovem apaixonado amplificou fatos que provavelmente logo seriam esquecidos e os tornou literalmente casos de vida ou morte. É fácil perceber a tragédia, tanto no evento em si quanto na falta de perspectiva. No entanto, muitos de nós ficam sem perspectiva, geralmente em uma escala menor, e é difícil se distanciar e perceber isso sozinho.

Quando compreendemos que podemos *escolher* qual significado e importância atribuir a algo, é possível entender que somos nós, e não circunstâncias externas, que determinamos a nossa qualidade de vida.

NÃO HÁ REGISTRO PERMANENTE

Como é provável que seja verdade para a maioria das pessoas, há muitos incidentes na minha vida dos quais agora posso rir, embora na época parecessem terríveis. O mais antigo que consigo recordar foi quando eu estava no 4º ano, e um dia voltei da aula para casa chorando na hora do almoço. Eu estava fazendo barulho no vão da escada, e uma professora, ao me ouvir, me disse que minha transgressão iria para o meu “cartão de registro permanente”. Fiquei arrasado, acreditando que esse registro iria me perseguir pela vida toda. Minha mãe tentou me consolar, dizendo que eu não tinha que me preocupar com aquilo, mas não me convenci. É claro

que anos depois descobri que o tal cartão de registro permanente não existia. E a pergunta principal é: e se existisse, ele teria de fato feito diferença na minha vida?

Um incidente parecido aconteceu na pós-graduação. Eu era bem mais velho e deveria ser bem mais esperto, mas, infelizmente, não era. Eu estava fazendo o doutorado e me matriculei em um curso avançado chamado *Mathematical Methods in Physics* (Métodos Matemáticos em Física), ministrado por um jovem vencedor do Prêmio Nobel. O exame final era fortemente baseado em assuntos dos quais eu não tinha ouvido falar ou que nunca tinham sido mencionados em sala, mas que eram bem conhecidos dos alunos formados em Física. Eu tirei F. Quando falei com o professor sobre isso, ele me disse: “Bem, você é engenheiro. Se eu estivesse fazendo um curso de música, eu esperaria ser reprovado também”.

Apesar de não ter chorado na frente da minha mãe, a situação foi quase exatamente igual à do meu trauma no 4º ano. Eu estava triste e fui me encontrar com o meu orientador. Ele me garantiu que não havia nada com que me preocupar. Mesmo assim, isso me incomodou por um bom tempo. Acabei percebendo, é claro, que ninguém se importou com a nota F no meu histórico acadêmico. Mesmo se tivessem, teria mesmo feito uma diferença significativa na minha vida? Não. Eu me matriculei no próximo curso na sequência, com outro professor, e passei com A+. E adivinha? Ninguém reparou nisso também.

Na vida, normalmente, quem mantém um registro dos nossos sucessos e fracassos somos nós mesmos, e há diversas oportunidades para aprendermos as lições que precisamos aprender, mesmo se não acertarmos na primeira – ou na quinta vez.

APRENDENDO COM A TRAIÇÃO

Durante uma oficina, fui à Bulgária na época da Guerra Fria e mostrei uma fita VHS com alguns projetos de robótica dos alunos para o grupo. Fizemos um intervalo para o almoço e, quando pedi a

minha fita de volta, disseram-me que, por questões de segurança, ela estava numa sala trancada, e que estavam procurando a pessoa que fora embora sem querer com a chave.

A história me pareceu um pouco estranha. Posteriormente, naquela tarde, mencionei isso para um dos meus amigos que também estava na oficina. Ele me contou em segredo que o atraso se deu porque um professor e seus assistentes – a quem eu considerava amigos – haviam levado a minha fita para outro lugar para fazer uma cópia. A fita acabou sendo devolvida, e eles continuaram com a história original sobre a razão da demora. Que desagradável! Fiquei magoado e chateado por terem me traído e violado a nossa amizade.

Na minha segunda palestra na oficina, falei sobre trocas científicas que estimulam amizade e confiança. Enquanto eu falava, olhei incisivamente para os criminosos. Eu tinha certeza de que eles perceberam que eu sabia o que eles haviam feito e que eu estava maliciosamente repreendendo-os – mesmo assim, eu ainda não estava satisfeito. Chateado, fui andar sozinho pelo bosque, pensando que iria mostrar a eles o quanto estavam errados. Eu sairia cedo, faltando ao jantar de gala de encerramento da oficina.

À medida que eu andava bosque adentro, eu exasperava. Depois o meu exercício “isso não significa nada” me veio à cabeça. Percorri os eventos do dia na mente, listando cada item e repetindo que aquilo não significava nada. Quando cheguei à frase “A fita não significa nada”, tive uma luz. Não poderia ser mais verdadeiro. Não havia nada naquela fita que tivesse algum valor especial para mim ou para eles. O que planejavam fazer com aquilo? Eu ainda não sei. Fornecer a fita para a agência de inteligência do país? Mostrá-la aos alunos? Assistir à fita para ter ideias para projetos? Eu já tinha mostrado o vídeo; não havia nada privado ou inovador ali. Se eles tivessem pedido, com prazer eu teria deixado copiar a fita, então qual é a grande questão? Eu dei à fita um significado que, na realidade, ela não tinha.

Eles deveriam ter pedido, mas não o fizeram. Grande coisa. Por que eu estava prestes a deixar isso arruinar a minha noite? Quando espirei, retornei ao hotel e o banquete acabou sendo ótimo.

Esse fato foi um lembrete vívido de que, embora eu não possa controlar o que o mundo externo faz, posso determinar a minha própria experiência. Quando você aceita que é *você* quem dá o significado a tudo em sua vida, sente como se tivesse controle da própria vida, e não como uma vítima fraca da circunstância e do acaso.

RADICAL MODIFICADO

Quando a minha amiga Ann teve câncer de mama e passou por uma mastectomia, ela escreveu “Radical modificado”, um poema longo sobre a experiência dela que foi publicado no *New England Journal of Medicine* e depois incorporado em um livreto que ela intitulou *Modified Radical and Other Cancer Poems* (Radical modificado e outros poemas sobre câncer). A American Cancer Society distribuiu o livreto como uma ferramenta de educação para os pacientes, que acabou se tornando uma fonte de conforto e inspiração para muitas pessoas. Ann recebeu cartas de leitores dizendo o quanto o poema dela foi útil para eles. Uma carta muito emocionante foi a de um cirurgião contando que, mesmo tendo realizado diversas mastectomias, e a esposa também passado por essa cirurgia, ele nunca de fato tinha compreendido os aspectos psicológicos da experiência até ler os poemas da Ann. Isso foi quando observei pela primeira vez que Ann tem a habilidade de transformar uma adversidade na vida pessoal em experiências positivas para si e para aqueles a seu redor.

Alguns anos mais tarde, Julian, o marido de Ann, foi diagnosticado com a doença de Alzheimer aos cinquenta e cinco anos. Ela conseguiu cuidar de Julian em casa nos primeiros anos. No entanto, depois de um tempo a situação ficou complicada demais, e ela acabou colocando o marido em uma casa de repouso a cerca de

sessenta e cinco quilômetros de distância. Ann o visitava regularmente, e eu a acompanhava uma vez por mês.

Costumávamos pegar Julian na casa de repouso e levá-lo até um parque próximo, às margens de um lago. Lá nos dávamos as mãos e caminhávamos devagar em volta do lago cantando músicas folclóricas antigas como "Oh My Darling, Clementine", e, em homenagem às origens escocesas de Julian, "The Bonnie Banks o' Loch Lomond". No final, comprávamos um sorvete para ele ou outra coisa que agradasse seu paladar doce, que ainda estava em pleno funcionamento. Sempre era um encontro agradável, cheio de sentimentos afetuosos e diversão, mesmo nos dias em que não dava para saber se Julian me reconhecia. No retorno de carro para casa, sempre me sentia feliz de estar vivo. Eu voltava esperando pela minha próxima visita.

Ann narrou como ela e Julian continuavam a celebrar a vida em dois livros – *Alzheimer's, a Love Story* (Alzheimer, uma história de amor) e *A Curious Kind of Widow* (Um tipo curioso de viúva) – que descreve como, após um choque inicial de medo, raiva e tristeza, ela decidiu que eles continuariam na estrada em um espírito de amor. Os livros de Ann foram usados pela Alzheimer's Association para dar esperança e orientação a muitas famílias. Os livros também resultaram em convites para dar palestras a cuidadores e a profissionais da área médica em oficinas e conferências.

Quando Julian estava doente, eu também tinha outro amigo com Alzheimer avançado. Ele também tinha cuidadores preocupados e amorosos, mas era consumido pelo sentimento de medo, tragédia e perda, além de ser dominado como uma criança e mantido sob forte controle.

Quando visitava o meu amigo, eu sempre me sentia desconfortável por ele, e ficava feliz quando eu ia embora. Não havia alegria naquele lugar. O contraste com Julian não poderia ser maior. É interessante observar que, no pré-Alzheimer, Julian e meu outro amigo eram parecidos em quase tudo e, em essência, a progressão da doença era idêntica. Claramente, o que fazia a

diferença era a atitude de Ann. Para mim, ainda é um forte lembrete de como, uma vez que compreendemos que damos um significado a tudo na vida, podemos começar a controlar o que acontece e até convertemos nossa própria adversidade em um presente para nós mesmos e aos entes queridos.

O SIGNIFICADO DA CONQUISTA

Correndo o risco de parecer arrogante, já ganhei diversos prêmios. Tenho gavetas repletas deles. É ótimo recebê-los e, às vezes, os jantares de premiação são divertidos. No entanto, na manhã seguinte, quando acordo e olho para eles – o peso para papel em vidro, o certificado – vejo que realmente não significam nada.

E assim ocorre com muitos marcos de “conquistas”, como as pessoas costumam usar a palavra. Aparecer no quadro de honra, formar-se na faculdade, conseguir um emprego com um salário alto, conseguir um com um salário mais alto ainda, ser o vendedor do mês, ficar com um escritório de canto, ter um carro da empresa, ser entrevistado pela mídia, ganhar prêmios – isso é o que a maioria considera quando pensa em conquistas. Para mim, tudo isso foge ao ponto.

Cada uma dessas coisas pode ser uma conquista genuína – algo significativo para alguém por mais de um dia – ou cada uma poderia ser apenas um distintivo de grau de importância que você usa para mostrar às pessoas que você é *alguém*. Essas coisas fazem você feliz consigo mesmo e com os outros?

Conheço megamilionários que são infelizes. Gastam o dinheiro fazendo lipo dos flancos e contratando guarda-costas porque são paranoicos (talvez com razão) com a possibilidade de serem sequestrados. Estão sempre preocupados em se superar e em ganhar o próximo milhão – e para quê? Por outro lado, conheço artistas que mal se sustentam, mas que são felizes e realizados. Nenhum dos exemplos traça um caminho certo rumo à felicidade

ou ao esclarecimento. É claro que é possível ser rico e feliz, mas não necessariamente um acompanha o outro.

Conquistar por conquistar, portanto, é muito vazio. É a busca sem fim por recompensa e punição. Para mim, a verdadeira conquista é viajar para um outro país, aprender um pouco da língua e me virar sozinho. A conquista real é aprender a ser autossuficiente. A conquista real é fazer amigos para a vida toda.

Na minha cabeça, e seguindo o objetivo deste livro, defino *conquista* como ter uma vida boa; realizar a tarefa de viver de modo satisfatório que nutra a força da vida dentro de nós e daqueles com que temos alguma relação. Isso implica desenvolver algum autocontrole para aguentar aspectos difíceis em nossas vidas e relacionamentos. Envolve encontrar algo para fazer com nossas vidas que nos mobilize e nos dê um retorno positivo. Se estiver fazendo certo, a vida não deveria ser uma luta debilitante, mesmo que às vezes exija um esforço considerável.

O DESCONHECIDO CONHECIDO

Para ter uma nova atitude em relação a eventos e relacionamentos na vida, é preciso aprender a encará-los com uma perspectiva nova. É uma prática comum durante os seminários de criatividade dar aos participantes uma bolsa cheia de materiais e ferramentas e depois um problema para ser solucionado. Os materiais e as ferramentas geralmente são itens do dia a dia. O uso nominal deles é óbvio para todos. Esses materiais podem ser usados da forma que você quiser para solucionar o problema. No entanto, em geral, não há uma conexão óbvia entre os itens e o seu problema. Por exemplo, talvez você tenha que descobrir como criar um dispositivo de comunicação usando uma caixa de cereal, um martelo, uma fita adesiva, bolas de algodão, uma escova de cabelo e um saco de bolas de gude.

A maioria tem um viés cognitivo chamado fixação funcional, que faz com que os objetos sejam vistos apenas em seu contexto

normal. O uso de materiais e ferramentas em suas formas mais comuns geralmente não levará a soluções viáveis, ou pelo menos àquelas ordinárias. As soluções realmente empolgantes provêm da superação da fixação funcional e do uso desses itens rotineiros de novas maneiras. Para ver as possibilidades, é útil ter a visão de que *nada é aquilo que se pensa que é*.

Então, por exemplo, uma caixa de cereal não é mais apenas um cereal matinal. Pode ser dividida em caixa de papelão e papel de cera. É uma fonte de biomassa ou uma fonte de pequenos *chips* e grãos. Também pode virar uma mistura lamacenta. De modo semelhante, o martelo é um peso, uma fonte de metal e madeira, e pode funcionar como mandril, uma gangorra ou um pêndulo. A fita adesiva pode ser usada para grudar coisas e também pode se transformar em seu próprio elemento estrutural em qualquer formato desejado. Há diversas formas criativas de usarmos esses itens para cumprir a tarefa.

A mesma dinâmica pode ser aplicada a nós mesmos. Assim como as coisas no mundo material podem ser transformadas do uso comum em algo diferente, o comportamento e as relações também o podem. A princípio, é difícil romper noções preconcebidas. No entanto, uma vez feito isso, percebe-se que um mundo se abre diante de nós. Pare de rotular as coisas como de costume. Mike não é um fracasso porque o projeto de aula dele fracassou. Você não é um perdedor porque perdeu o emprego. Torne o conhecido desconhecido, e o resultado pode ser incrível e prazeroso, e não desinteressante, não funcional e comum.

A minha primeira experiência com o poder de mudar uma percepção fixa surgiu logo depois de um longo dia ministrando uma oficina de criatividade. Era o intervalo, e eu estava mentalmente esgotado. Eu estava sentado sozinho, relaxando em frente a um chafariz grande. De repente, pela neblina do meu cansaço, o chafariz deixou de ser um fluxo de água para se tornar partículas incontáveis saltando umas das outras. Foi uma experiência incrível. Era como se eu estivesse cansado demais para me concentrar no

rótulo *chafariz*. Eu simplesmente estava lá, experimentando as partes componentes.

Se pararmos de rotular o mundo, o trabalho, a vida, talvez vejamos que há uma trajetória incrível pela frente. Alguns dos meus alunos preferidos nunca se formaram. Eram inteligentes e capazes, mas, no lugar de “jogar o jogo”, escolheram um caminho diferente. É provável que os pais não estivessem satisfeitos no início. Contudo, talvez como era de se esperar, quando encontro um desses egressos, quase sempre acho que fizeram boas escolhas na vida que os tornaram felizes e que, muitas vezes, tornaram o mundo melhor.

É possível remover os rótulos por completo; também é possível rotular novamente para obter um grande efeito. Estudos recentes reforçam a ideia de que rotular de novo pode mudar o comportamento. Experimentos têm encontrado evidências estatísticas de que, por exemplo, se você pedir que as pessoas *sejam eleitoras*,^{*} o comparecimento delas nos locais de votação será maior do que se você simplesmente pedir que elas *votem*.¹ De modo semelhante, se você pedir que as pessoas *não sejam trapaceiras*, há menos trapaça do que se você pedir que elas *não trapaceiem*. A inferência é a de que as pessoas estão mais preocupadas em reforçar a autoimagem do que as próprias ações. Portanto, para mudar o comportamento, primeiro se muda a autoimagem.

Todos temos ideias na cabeça do que e de quem somos. Podemos ter uma autoimagem precisa, ou ela pode ser muito distante da realidade. De qualquer forma, ela mostra fortemente como respondemos ao mundo a nosso redor. No livro *Mindset: a nova psicologia do sucesso*, Carol Dweck escreve: “Minhas pesquisas ao longo de vinte anos demonstraram que *a opinião que você adota a respeito de si mesmo* afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida. Ela pode decidir se você se tornará a pessoa que deseja ser ou se você realizará aquilo que é importante para você.”²

Ocasionalmente, temos experiências poderosas, que mudam nossas vidas, mas a maioria das mudanças é incremental. Algumas experiências inesperadas, positivas ou negativas, mudarão um pouco a sua autoimagem. Por meio de mudanças incrementais, a imagem inteira pode ser modificada. Feito de maneira correta, isso aumenta a sua compreensão do que você pode conquistar; os psicólogos dizem que sua autoeficácia aumenta.

Isso aconteceu com Doug quando ele decidiu que poderia controlar sua diabetes de início tardio se andasse de bicicleta três vezes por semana, de casa, no *campus* de Stanford, até uma comunidade montanhosa de Sky Londa. O trajeto de ida e volta é de um pouco mais de trinta quilômetros, com uma mudança de elevação de cerca de quatrocentos e cinquenta metros. No início, foi tudo bem. Depois ele começou a perceber a quantidade de lixo na estrada. Primeiro, ele pensou apenas que alguém deveria limpar aquilo lá. Logo ele se tocou de que esse “alguém” poderia ser ele. Então Doug começou a levar consigo sacolas plásticas, parando periodicamente para catar algumas latas e outros lixos. Aos poucos, ele se transformou em uma nova pessoa. Doug acabou carregando grandes quantidades de lixo na bicicleta, deixando, sozinho, uma boa parte da estrada limpa.

À medida que a atividade dele se tornava mais conhecida, ele recebia um reforço positivo de pessoas que moravam na região. Mais e mais condutores o procuravam, alguns até oferecendo recompensa em dinheiro pelo seu empenho. Doug foi o convidado de honra em uma festa da comunidade, os jornais locais publicaram histórias sobre ele, um filme foi rodado para contar a limpeza na estrada,³ e ele recebeu prêmios ambientais do condado de San Mateo. Doug se tornou uma celebridade local. A autoimagem dele mudou consideravelmente em comparação com aquele cara que achava apenas que alguém tinha que limpar aquilo. Agora ele era o “Doug ambiental”, ou, como eu o apelidava com carinho, Professor Poubelle, “lixeira” em francês.

O conceito de autoeficácia tem sido usado para lidar com as fobias e outros estados limitadores e, é claro, na maior parte da psicoterapia.⁴ Ideias semelhantes também têm sido usadas na educação e na criação de caminhos rumo a uma vida bem-sucedida. Em um mundo ideal, a autoimagem poderia ser a base para muito do que fazemos e não fazemos. No mundo real, as coisas são mais complicadas.

QUEM CONTROLA O SEU CÉREBRO?

Em geral, gostamos de pensar que somos responsáveis por nossas ações. A sociedade aposta em nós acreditando nisso, ou não haveria outro jeito de justificar a repressão e a punição de pessoas com comportamentos antissociais. No entanto, sabemos que algumas das coisas que fazemos não são controladas de forma consciente. Estes são chamados de comportamentos reflexivos ou autônomos.

É fácil perceber esses comportamentos autônomos em outras espécies. Alguns deles podem ser um tanto complexos e são parte do DNA dos animais. Por exemplo, o pássaro tecelão da África do Sul normalmente constrói um ninho intrincado usando materiais especializados. Os pesquisadores removeram dois desses pássaros do contato com materiais que usam para construir os ninhos e de outros membros da espécie por cinco gerações.⁵ Os pássaros não foram capazes de construir, ou até de ver, esses ninhos tradicionais. No entanto, quando a sexta geração – ainda em isolamento com relação a outras espécies – teve acesso a materiais tradicionais, construiu um ninho perfeito. Isso pode ser um exemplo extremo, mas ilustra o ponto de que até alguns comportamentos complexos podem ser instintivos e não estão muito sob o controle consciente.

Vemos isso no trabalho quando o perigo físico e as ameaças emocionais desencadeiam a nossa reação de luta ou fuga. No momento em que os sinais chegam às partes do cérebro que podem ponderá-los, nossos centros cerebrais reflexivos e emocionais já armaram o nosso corpo, e estamos em ação.

Embora essa resposta rápida e instintiva possa salvar vidas, é possível que não seja a mais apropriada para ameaças emocionais percebidas em um mundo psicologicamente complexo. Nem todas as questões podem ser resolvidas de forma satisfatória ao seguirmos as nossas primeiras reações. Como quando um idiota corta você desviando para a sua faixa a uma velocidade de mais de cento e quarenta quilômetros por hora.

O que acontece quando alguém faz algo agressivo em uma autoestrada? Bem, a maioria das pessoas responde na forma exatamente errada. Eles decidem *lutar*. Gritam, xingam, buzina ou até perseguem e tentam confrontar o motorista que as ofendeu. Entretanto, a melhor opção para a sobrevivência é a *fuga*. Eu discuti isso com pessoas com histórias de vida diferentes, e sempre vem a mesma resposta. Todos concordamos que, se alguém está dirigindo de forma agressiva ou perigosa, o melhor a ser feito é ficar o mais distante possível. Ainda assim, muitos de nós admitem se comportar de maneira oposta: perseguimos o outro carro. De onde vem isso? Em uma situação como essa, há duas opções. A primeira é a reação por reflexo, desencadeada por nosso cérebro, que está fora do nosso controle. A segunda é a nossa resposta consciente, que pode ser dada sob controle.

A primeira reação normalmente é chamada de *reação de sequestro do sistema límbico* ou *sequestro da amígdala* porque é desencadeada pela amígdala, um órgão pequeno do sistema límbico do cérebro. A função primária da amígdala é enviar sinal imediato para as glândulas suprarrenais quando um estímulo de medo é recebido. Tem uma conexão secundária – mais lenta – ao córtex e a outros centros de raciocínio do cérebro.

É importante perceber que a reação secundária “pensada” não é voluntária. Muitos de nós apenas seguimos o que vemos nossos amigos e família fazendo, e isso pode acabar sendo uma lavagem cerebral e fazer com que pensemos que o comportamento disfuncional é o normal ou algo honrável. Com um pouco de esforço, é possível mudar a reação secundária de maneira fácil.

Tudo o que você tem a fazer é decidir se quer mudar e então trabalhar em cima disso. Se quiser ignorar o impulso límbico inicial, é possível fazer com que o córtex se acalme, assuma o controle e faça com que o corpo todo fique calmo.

Há que se admitir que algumas pessoas têm que se esforçar mais para se controlar do que outras. Não importa se você é esquentado por natureza ou por escolha (ou por ambos), mas você pode aprender a controlar a sua reação secundária, e é importante fazer isso, de modo que você não acabe explodindo na frente das pessoas. Alguns poderosos – políticos, atores, cantores, CEOs e até editores – arruinaram suas carreiras porque não conseguiram controlar os impulsos límbicos. Ataques repentinos de raiva podem custar muito caro.

O professor de neurologia da Universidade Harvard, Rudy Tanzi, recomenda um processo de quatro passos para lidar com situações em que você está sob o domínio do *sequestro límbico*:

- Pare de fazer o que a sua reação inicial determinou;
- Respire fundo;
- Tenha consciência do que está sentindo;
- Lembre-se de um evento que trouxe a sensação de felicidade e de paz.⁶

Em termos de *design thinking*, você está rompendo com a resposta de luta e olhando para ela como um problema a ser resolvido, e então usa a ideação para se manter em um lugar melhor. Esses passos levam você a um estado de bem-estar emocional, em que você ganha novamente o controle sobre o seu comportamento.

Na maioria dos casos, é necessário apenas dar os primeiros três passos para controlar a situação. É necessária prática (ou seja, em termos de *design thinking*, criar protótipos), e se você se mantiver assim toda vez que surgir um comportamento negativo, fica cada vez mais fácil assumir o controle e parar de ter esse

comportamento. Seja qual for a circunstância e situação, não custa nada respirar fundo.

USE O SEU CÉREBRO

E as outras situações menos imediatas? Essas técnicas podem nos ajudar a responder de forma mais positiva a um estado de estresse mais geral? A resposta é “sim”. Se reservar um tempo para se conscientizar de seu estado mental e alterá-lo deliberadamente, é possível forçar o cérebro para atividades mais equilibradas. Por fim, o ato de se desestressar se torna automático.

Diversos tipos de comportamento disfuncional estão associados a uma falta de equilíbrio no uso de diferentes partes de nossos cérebros. Então, por exemplo, a compulsão alimentar está associada ao cérebro reptiliano (ao tronco encefálico). O comportamento narcisista ou demasiadamente dramático está associado ao fato de se estar preso a uma parte emotiva (límbica) do cérebro. O excesso de intelectualização está associado a estar preso à parte relacionada a funções intelectuais superiores (o neocórtex).

Podemos nos libertar praticando a autoconsciência. Dessa forma, podemos treinar o nosso cérebro a nos proporcionar maior consciência sensorial, corporal e social. Em geral, isso é chamado de mente sobre matéria, o princípio mais importante por trás da terapia cognitivo-comportamental, um ramo da Psicologia que acredita que, se podemos mudar o nosso pensamento, é possível mudar o nosso comportamento. Embora isso nem sempre funcione para todos, é um método que indico. Não importa o que fez você chegar ao estado em que se encontra, conscientemente a forma como você pensa pode ajudar a solucionar o problema.

A SUA VEZ

Quem sou eu? O que eu quero? Qual é o meu propósito? Faça cada uma dessas perguntas a si mesmo repetidamente e responda o que

vem à cabeça. Você pode escrever as suas respostas em um diário ou um caderno, ou basta dizê-las para si mesmo. Não pense muito; apenas responda às perguntas. Tudo bem se repetir e não tem problema também dizer coisas que não fazem muito sentido. Cada pergunta deve ser repetida por pelo menos cinco ou dez minutos. Se tiver alguém disponível para fazer a tarefa com você, os dois podem alternar a vez – um faz a mesma pergunta repetidamente e o outro responde. É claro que, se houver duas pessoas, as perguntas precisam ser rephraseadas: “Quem é você?”; “O que você quer?”; “Qual é o seu propósito?” (Posso responder: Sou pai, sou marido; quero terminar de escrever o meu livro, quero ter mais tempo; meu propósito é ensinar, meu propósito é viver. Para mim, tudo isso está no nível superficial. Em geral, é necessário mais tempo para ter respostas criteriosas em vez de triviais. Faça isso! Você pode ficar surpreso com o que encontrar e com a forma como isso contribui para o seu hábito da conquista).

O efeito deste exercício é fazer com que você dedique tempo a pensar profundamente sobre o significado da vida. O que importa mais do que respostas específicas é que você se abre para essas perguntas. Fazer esse exercício em geral traz relaxamento, aumenta a energia interna e nutre um sentido maior da vida.

Benefícios semelhantes podem ser derivados de outros tipos de meditação. Experimente ver o que funciona melhor para você. Raramente medito da maneira formal. Em vez disso, faço coisas que me deixam pensativo. Faço caminhadas. Ando de bicicleta. Tento arranjar um tempo para ficar sozinho em contato com a natureza quando preciso acalmar a mente. Outra coisa que funciona para algumas pessoas são as atividades repetitivas que requerem um pouco de foco. Fazer tricô, crochê, rabiscos e jardinagem pode servir como meditação. Ou simplifique ainda mais! Se estiver se sentindo disperso, pode apenas reservar alguns minutos para ficar parado e se concentrar na respiração. Tenha a atenção plena de cada respiração: inspire e expire, inspire e expire. Tente fazer com que a expiração dure o dobro da inalação. Preste atenção a um

objeto fixo a seu redor – livros, um quadro na parede; não analise, apenas fique parado. Você acabará se beneficiando de uma capacidade maior de concentração, da ansiedade menor e do sentimento geral de felicidade.



O CERTO E O ERRADO

Na vida, muitas vezes nos vemos em meio ao jogo do certo e errado. As regras *parecem* um tanto simples: Ganho se eu estiver com a razão – e você está errado.

Uma vez tive uma discussão acalorada com minha esposa, Ruth, sobre algo bobo quando eu estava saindo para ir à casa do meu amigo Doug. À medida que eu caminhava, o pensamento do quanto eu estava certo e ela errada tomava conta de mim. Ela estava mais do que errada. Ela estava sendo completamente teimosa e agindo de forma tola. Fui tomado por tais pensamentos por dois quarteirões e depois ergui os olhos.

Era um dia de inverno limpo e claro, e as árvores peladas tinham uma aparência fantástica. Eu estava boquiaberto. Senti uma explosão de admiração e alegria. Ainda tomado pelos meus sentimentos sobre a discussão, balancei a cabeça e voltei para a minha irritação hipócrita. Então olhei para cima de novo, me entreguei à admiração e, novamente, tratei de interrompê-la. Eu parecia não conseguir me livrar dos meus sentimentos.

Enfim, veio a luz. No jogo de paciência do certo e errado, eu estava sendo completamente teimoso e agindo de forma tola. O mundo me oferecia um momento mágico, que eu estava rejeitando. Ao perceber isso, consegui rir da minha estupidez e curtir o momento. Cheguei eufórico na casa de Doug. O incidente ocorreu vinte anos atrás. Não me lembro do motivo da discussão e a cada inverno ainda sinto a admiração daquela experiência quando olho para as árvores peladas.

Toda essa situação parece com as apostas em uma sala de jogos. A sala reserva a própria porcentagem assim que você começa a jogar – é assim que o estabelecimento ganha dinheiro. É claro que, independentemente de você ganhar ou perder algumas rodadas, no fim do dia, o valor total do jogador terá diminuído – é o preço da aposta. Se eu tivesse continuado o jogo do certo e errado naquele dia, eu teria perdido uma experiência culminante, e a sala de cartas teria tirado de mim muito mais do que a taxa usual.

NA VIDA, MUITAS VEZES NOS VEMOS EM MEIO
AO JOGO DO CERTO E ERRADO. AS REGRAS
PARECEM UM TANTO SIMPLES: GANHO SE EU
ESTIVER COM A RAZÃO — E VOCÊ ESTÁ
ERRADO.

Sempre que me sinto desafiado no jogo do certo e errado, paro de jogar. Da próxima vez que você perceber que entrou no jogo do certo e errado, lembre-se: você atribui significado a tudo na sua vida, então você pode escolher o fim do jogo. Não importa o quanto você esteja certo ou o quanto os outros estejam errados; você perde apenas por participar do jogo.

De modo semelhante, é possível modificar a forma como você reage a experiências. Aqui vai um pequeno truque: ao exagerar a sua reação, você pode tornar a experiência melhor. Por exemplo, se estiver em uma reunião chata, apenas diga a si mesmo que é a reunião mais chata a que compareceu. É, de fato, *tão entediante* que é incrível. Se estiver deprimido, não fique deprimido com a ideia de estar deprimido. Anime-se. Admire o fato de que você está tendo essa depressão incrível.

É o oposto de ter prazer. É permitir que você se divirta com o horror da situação. Sabe quando um cachorro é tão feio que fica

bonitinho? É assim. Pense nas metáforas que um comediante usaria para descrever o quanto uma reunião é ruim. Escreva os seus problemas e transforme-os em uma canção sertaneja cômica. Faça a sua apresentação de *stand-up* sobre depressão.

É incrivelmente empoderador perceber que temos o poder de mudar a nossa atitude em relação a qualquer coisa. Você odeia lavar louças? Se pensar bem, há muita coisa legal relacionada a lavar louça. Pôr as mãos na água morna é reconfortante. Enxaguar e usar o detergente pode ser um prazer. E se livrar de uma bagunça e admirar a cozinha limpa é sempre uma satisfação. Tente uma nova atitude em relação a lavar louças. É possível que encontre apenas alegria na tarefa.

Quando aprender que é possível mudar os seus hábitos e desenvolver novas atitudes sobre as coisas, você terá uma nova ferramenta para usar na vida pessoal e profissional. Para a maioria das pessoas, provavelmente é mais fácil mudar a atitude em relação às louças do que à depressão. Mesmo assim, se começar com as pequenas coisas, você achará mais fácil lidar com as coisas mais difíceis da vida.

* Nos Estados Unidos, o voto não é obrigatório.

JUSTIFICATIVAS
SÃO
conversa
fiada

CAPÍTULO 2

***Obviamente, a verdade é o que é.
Não tão obviamente, também é "e daí?".***

Werner Erhard

O problema das justificativas é que elas são apenas desculpas enfeitadas.

Sempre costumava chegar atrasado à reunião do conselho da Working Machines, uma empresa localizada em Berkeley, a uma hora de distância de onde moro. Invariavelmente, após uma hora frenética de direção agressiva e perigosa, eu chegava pedindo desculpas, explicando que a autoestrada estava excepcionalmente engarrafada. O presidente do conselho sempre me dizia educadamente que o melhor era que eu chegasse em segurança. Mesmo assim, eu estava atrasando a reunião, e os outros membros, que haviam chegado na hora, claramente não estavam contentes. No fundo, eu sabia que o trânsito não era o problema de fato.

Sim, o tráfego na rodovia 880 em geral era mais pesado do que eu gostaria, e o trânsito na saída de Palo Alto em direção a Berkeley era insuportavelmente lento. No entanto, qual era a excepcionalidade do trânsito pesado do meio-dia, de fato? Eu simplesmente não me programava de forma adequada para chegar lá na hora. Eu *tentava* chegar mais cedo. Mas eu sempre tentava espremer e-mails e ligações

nos últimos minutos. Depois, após sair da minha sala, eu encontrava um colega no elevador e ficava preso em uma conversa.

O PROBLEMA DAS JUSTIFICATIVAS É QUE ELAS
SÃO APENAS DESCULPAS ENFEITADAS.

O que fica claro é que eu não via a reunião como prioridade na minha vida. Simples assim. Não tinha nada a ver com o tráfego. Embora não houvesse consequências negativas para os negócios, era ruim para a minha autoestima. Eu me sentia culpado por estar sempre atrasado. Eu não gostava da sensação de ter todos os olhos voltados para mim pela razão errada quando eu entrava na sala. Pensei um pouco e percebi que havia outras pessoas na sala enfrentando o mesmo trânsito e as mesmas “coisas da vida” que eu, mas, mesmo assim, eles conseguiam chegar lá antes de mim porque se preocupavam o suficiente para conseguir isso.

Uma vez tive esse *insight* e decidi que dali para a frente eu daria à reunião a prioridade que ela merecia. Desde então, eu dei à reunião a *atenção* necessária e saí cedo o suficiente para chegar na hora. Sem e-mails e telefonemas de última hora, sem ser em cima do laço. Parei de esperar até o último minuto e decidi que valia a pena parar de fazer todo o resto e entrar no carro dez minutos antes de quando “eu tinha que fazê-lo”.

Se eu desse sorte e o trânsito estivesse tranquilo, eu poderia desfrutar um pouco da paisagem de Berkeley antes de comparecer à reunião. Se o trânsito estivesse normal, eu chegaria um pouquinho mais cedo e poderia ficar de conversa fiada com alguns outros membros do conselho. Se o tráfego estivesse muito ruim, eu chegaria na hora. Os efeitos positivos de eliminar o estresse associado a comparecer na hora às reuniões mudaram a minha vida.

E não parou por aí. Comecei a mudar a minha atitude em relação ao tempo de modo geral. Eu costumava chegar atrasado na maioria dos meus compromissos. Agora sou conhecido como o mala que chega sempre na hora e fica esperando os outros. Tenho o cuidado de começar toda aula e toda sessão das oficinas na hora. O resultado é que a minha vida funciona melhor e eu não preciso dar explicações sobre o meu atraso.

A nossa sociedade adora justificativas. Talvez a ilusão de que haja uma única justificativa conhecida para cada coisa que fazemos seja reconfortante. Infelizmente, o mundo não funciona assim. Tem a história de um homem que está em pé em frente à Times Square, em Manhattan, estalando os dedos. Uma mulher vai em direção a ele após um tempo e diz:

– Com licença, por que o senhor está estalando os dedos?

– Estou espantando os tigres – responde ele.

Ela diz:

– Senhor, com exceção do zoológico, só há tigres a milhares de quilômetros daqui.

– Bem eficaz, não acha? – diz ele.

Essa piada usa o que se chama de falácia causal. A falácia ocorre porque o estalador de dedos equivocadamente acredita que *correlação implica causalidade*. Esta é apenas uma das diversas falácias em que se considera que dois eventos que ocorrem ao mesmo tempo têm uma relação entre causa e efeito. Essa versão da falácia é conhecida como *cum hoc ergo propter hoc* (do latim “com isso; logo, por causa disso”) ou, simplesmente, causa falsa. Uma falácia semelhante – em que um evento seguinte ao outro era uma

consequência do primeiro – é descrita como *post hoc ergo propter hoc* (do latim, “depois disso; logo, por causa disso”).

Justificativas são conversa fiada. Sei que parece hostil. No entanto, é uma boa posição categórica para se ter, como você verá. As justificativas existem porque, se as pessoas não explicassem seus comportamentos, elas pareceriam insensatas. Então estamos diante de um paradoxo: precisamos de justificativas para parecermos sensatos; no entanto, quando as usamos, não estamos nos responsabilizando por completo pelo nosso comportamento.

Digamos que eu vá até um estranho e belisque o rosto dele. Ele perguntará por que fiz aquilo. Se eu disser “por motivo algum”, claramente estou sendo insensato. Se, em vez disso, eu disser que ele me lembra o homem que abusou da minha irmã, agora estou sendo (de alguma maneira) uma pessoa sensata.

PRECISAMOS DE JUSTIFICATIVAS PARA PARECERMOS
SENSATOS; NO ENTANTO, QUANDO AS USAMOS,
NÃO ESTAMOS NOS RESPONSABILIZANDO POR
COMPLETO PELO NOSSO COMPORTAMENTO.

No entanto, justificativas em geral são apenas desculpas. Nós as usamos para esconder nossos defeitos de nós mesmos. Quando

paramos de usar razões para nos justificarmos, aumentamos as chances de mudar o comportamento, de obter uma autoimagem realista, de ter uma vida mais satisfatória e produtiva.

Muitas razões são simplesmente desculpas para esconder o fato de que não estamos querendo dar a algo uma prioridade alta o suficiente em nossas vidas. Por exemplo, uma aluna pode chegar tarde na minha aula, dizendo: "Desculpe-me pelo atraso. O pneu da minha bicicleta furou". Mesmo que seja verdadeiro que o pneu tenha furado, o ponto principal é que chegar na sala na hora não é uma prioridade alta o suficiente na vida dela. Se eu tivesse uma regra de que qualquer aluno que chegasse tarde não passaria na matéria, essa aluna faria de tudo para chegar na hora, com ou sem pneu furado. Se a regra fosse ser expulso da escola por causa de um único atraso, ela teria chegado ainda mais cedo!

UMA BOOOOOAAA JUSTIFICATIVA

No Design Group na Universidade Stanford, a maioria dos colegas participou das minhas oficinas, e todos sabem o que acho sobre "justificativas". Então qualquer um que comece a justificar algo em uma reunião – por exemplo, "Eu não consegui fazer isso porque o reitor..." – em geral é tratado com um coro sarcástico de "Essa é uma *boooooaaa* justificativa" – e acaba ficando um pouco envergonhado. No entanto, em troca, recebeu o *insight* de que o reitor não é a razão.

Livrar-se da necessidade de buscar razões para justificar o seu comportamento é útil em cada parte do processo de *design thinking*. Isso pode tirá-lo de um beco sem saída e guiá-lo a novos *insights* e abordagens.

A SUA VEZ

Idealmente, este exercício envolve um parceiro, embora você possa fazê-lo sozinho, desempenhando os dois papéis. Um parceiro faz uma declaração, começando com "A razão pela qual...". O outro responde: "Essa é uma *boooooaaa* justificativa". Faça isso por cinco minutos, depois troque de papéis de modo que o segundo parceiro comece a

conversa com “A razão pela qual...”, e o primeiro agora afirma que cada declaração é uma *boooooaaa* justificativa. (Para aproveitar o exercício ao máximo, use os comportamentos atuais. Por exemplo, nessa manhã posso dizer: “A razão pela qual estou escrevendo este livro é que quero compartilhar meu conhecimento”. O meu parceiro responderia: “Essa é uma *boooooaaa* justificativa”. E assim por diante).

Não será necessário analisar muito as suas respostas para achar a conversa fiada. Se considerar que resiste à ideia de que todas são *boooooaaas* justificativas, será útil que você pense sobre outras razões para cada comportamento. Muitos fatores contribuem para determinado comportamento, então o conceito completo para enfatizar determinada justificativa se torna confuso. Ao atribuir importância relativa a nossas justificativas, introduzimos uma mentira em nossa análise – acrescentamos um alto fator de ponderação para justificativas que mais sustentam a nossa versão da história ou da nossa autoimagem.

Às vezes, as pessoas se escondem por trás de justificativas de partir o coração. É importante compreender que isso não as torna mais úteis.

Steve, meu filho mais velho, nasceu com paralisia cerebral, que, no caso dele, significou retardo mental e espasticidade muscular. Embora ele tenha dificuldade de realizar tarefas que outros acham fáceis, ele consegue fazer a maioria das coisas rotineiras. Quando a mãe o repreende por mau comportamento, como o fato de não usar uma faca para cortar a comida, ele fica chateado e diz: “Não consigo. Nasci assim”. Sempre que ele diz isso, solidarizo-me com ele. Mesmo assim, para o próprio bem, é interessante ele perceber que está dando uma *boooooaaa* justificativa.

JUSTIFICATIVAS E SUAS COMPLICAÇÕES

Estudos têm demonstrado que as pessoas são seletivas quando se trata de registrar o que de fato ocorre ao redor delas. Não importa o quanto ache que tenha captado tudo, provavelmente você está

errado. Não dá para saber a justificativa para o comportamento dos outros.

Para complicar ainda mais, às vezes somos bem desonestos com as justificativas sobre nosso comportamento.¹ Um exemplo clássico vem de um professor japonês em uma das minhas oficinas. Ele disse que queria ficar mais tempo com a família, mas que estava muito ocupado no trabalho. Quando fiz algumas perguntas e obtive alguns detalhes sobre as atividades diárias dele, ficou claro que ele perdia muito tempo no trabalho. Ele escolhia ficar até tarde na universidade, socializar-se com os colegas à noite e depois aparecer como o forte ao deixar claro que ele foi para casa mais tarde do que todos enquanto estes eram solidários com ele por não conseguir passar mais tempo com a família. Claramente, ele havia feito uma escolha, e estar muito ocupado no trabalho, é claro, era conversa fiada. Isso ficou imediatamente óbvio para todos na oficina, mas levei meia hora para que ele minimamente reconhecesse isso.

As coisas acontecem. Fazemos coisas, e os outros também. Se você gosta do que acontece, continue fazendo e torça para que permaneça funcionando bem. Se não gostar do que acontece, faça de forma diferente da próxima vez. As justificativas cruzam o caminho dessa abordagem simples e pragmática.

Somos muito mais bem-sucedidos sem justificativas. Elas são desculpas para as pessoas continuarem se comportando de forma disfuncional. O mundo seria muito melhor sem justificativas, certo?

Tudo bem, não ter justificativas nos levaria a uma existência estranha. Sem elas, pareceríamos insensatos para todo o resto. Então, aonde chegamos com isso?

Tenho uma abordagem dupla para o problema: uma para a personalidade externa, e outra para o eu interno. *Externamente*, você usa justificativas nas conversas do dia a dia quando precisa e, portanto, parece ser perfeitamente normal e sensato. *Internamente*, você analisa as justificativas que o seu eu externo oferece e questiona cada uma delas. O eu interno também analisa as justificativas dadas pelas pessoas com as quais você está interagindo. Simplesmente, ao

perceber como as justificativas são usadas, você pode ter o *insight* sobre o seu próprio comportamento e suas relações com os outros.

NO ENTANTO, JUSTIFICATIVAS EM GERAL SÃO
APENAS DESCULPAS. NÓS AS USAMOS PARA
ESCONDER NOSSOS DEFEITOS DE NÓS MESMOS.

Essa abordagem funciona melhor para mudar as próprias ações. Podem ser usadas para mudar os outros, no entanto! Não é sua função dizer para qualquer outra pessoa que as justificativas dela são conversa fiada, a menos que ela esteja ativamente procurando o seu conselho (como assistir à sua aula ou, digamos, ler o seu livro). Fazer isso o tornaria rapidamente uma pessoa bastante desagradável. A melhor maneira de consertar o mundo é consertar a si mesmo. Como sempre alerto os meus alunos e participantes da oficina, não tente isso (ou não teste ninguém) em casa!

Faça um pacto consigo mesmo para não usar as justificativas, a menos que você tenha que fazer isso. Na verdade, trata-se de uma posição de origem incrivelmente empoderadora. Tenha confiança o suficiente em suas ações para não precisar se explicar. Confie em si mesmo e aja.

Recebo um monte de solicitações de alunos no mundo todo que querem participar do meu grupo de pesquisa em Stanford. Se sei que

não irei aceitá-los, simplesmente lhes agradeço pelo interesse e peço desculpas por não poder recebê-los. Isso invariavelmente encerra a conversa. No máximo, recebo um agradecimento. No entanto, se eu justificar os meus atos, a conversa se arrasta, e o aluno vai tentar argumentar em cima da minha justificativa. No passado, já dei justificativas que foram uma conversa fiada. Agora parece que estou sendo mais legal. É claro, pode ser verdade que estou muito ocupado ou que vou entrar em período sabático em breve, ou qualquer coisa que eu tenha dito aos alunos. No entanto, se eu acreditasse o suficiente no potencial daquela pessoa, eu tornaria aquilo possível. Na verdade, é difícil pensar numa *boooooaa* justificativa que eu não pudesse contornar se eu realmente quisesse fazê-lo.

As ações falam mais alto do que as justificativas. Não dê justificativas, a menos que seja imprescindível!

DIZENDO O OPOSTO

É comum dizermos o oposto do que realmente queremos quando enfrentamos crenças ou comportamentos que achamos perturbadores. Eu me lembro de um jovem colega meu que tinha um ressentimento contra uma conferência de robótica prestigiada e consagrada. Ele lançou uma nova conferência que tinha como objetivo concorrer diretamente com a original. Quando perguntei qual era sua motivação, ele disse: “A última coisa que eu queria era minar a conferência existente, mas há a necessidade de uma nova conferência”.

Não tinha passado pela minha cabeça que a motivação dele era minar a conferência que já existia até ele me dizer aquilo. Quando ele negou a acusação não feita, ficou claro que o ato de minar era de fato o que ele queria. Ele projetou a própria culpa em mim na forma de uma acusação que eu nunca havia feito.

Já ouviu a expressão “Quem desdenha quer comprar”? Muitas vezes, se uma pessoa faz muito esforço para lhe dizer que não é mentirosa, trapaceira, encrenqueira ou invejosa, provavelmente ela é uma dessas coisas.

Tenho certeza de que uma vez ou outra já falamos o oposto do que queríamos dizer – e sejamos francos, por mais que queiramos nos convencer de que nossos motivos são genuínos, em geral estamos preocupados com nós mesmos. Para ter controle disso, faça o inverso na sua mente. Sempre que você ou alguém dá uma justificativa para um comportamento, apenas substitua na sua cabeça o oposto daquele motivo. Então, por exemplo, se você disser “Estou contando para a Kathy o que seu colega disse sobre ela para o benefício *dela*, não meu”, tente a motivação inversa na sua cabeça: “Estou contando para ela em *meu* benefício, não o dela”. Muitas vezes, você vai perceber que esse é o seu verdadeiro motivo.

PROJEÇÃO

A projeção é uma resposta comum. Acontece quando alguém atribui um sentimento ou um traço a outra pessoa, quando é ela em si que tem aquele determinado traço ou sentimento. Embora os psicólogos em geral usem o termo *projeção* para conotar um comportamento, projetar os nossos aspectos positivos e negativos nos outros é uma parte importante da vida que pode ter uma grande influência em nossas interações com os outros. É a experiência de ver traços nos outros que nos ajudam a vê-los em nós. Caso perceba um defeito em outra pessoa, provavelmente significa que você também tem esse defeito.

A projeção retrata quase todo aspecto das relações interpessoais. Alguém genuinamente verdadeiro e ingênuo pensará que toda pessoa que encontra é verdadeira. Uma pessoa com um histórico de duplicidade e desonestidade tende a ser desconfiada dos outros porque projeta o seu próprio comportamento manipulador nelas. Como projetamos um comportamento nos outros, isso nos dá uma *boooooaaa* justificativa para pensar que sabemos o que explica o comportamento deles.

Como você sabe agora, não suporto chegar atrasado porque o atraso é um problema na minha vida. Então considero que os outros têm a mesma preocupação. Quando as pessoas estão atrasadas, não

consigo entender como conseguem ser tão irresponsáveis. No entanto, só depois de ter me tornado obcecado em chegar na hora nos compromissos é que percebi o atraso nos outros.



A SUA VEZ

Uma maneira de verificar a prevalência das projeções é fazer uma lista de coisas que incomodam você sobre as pessoas que fazem parte da sua vida. Depois considere esses mesmos itens e pense sobre como eles aparecem na sua vida. Por exemplo, eu diria "Odeio quando o meu filho Elliot bate boca com a amiga Claudia", uma vez que, não surpreendentemente, "Odeio quando bato boca com a minha esposa".

Há inúmeras coisas para se gostar e desgostar em relação às pessoas. O fato de eu ter mencionado o bate-boca primeiro diz algo sobre mim. O bate-boca é um assunto tão importante para mim que eu projeto meus sentimentos sobre isso no meu filho. Perceber isso me oferece uma grande ferramenta para a autoconsciência, e tais

insights nos tornam compreensivos em relação às dificuldades dos outros.

A autodepreciação desempenha um papel importante nesse aspecto da nossa personalidade. No capítulo 4 de *The Adjusted American*, o livro que mencionei antes, Snell e Gail Putney exploram esse conceito: "Os homens odeiam nos outros única e exclusivamente as coisas que eles menosprezam neles mesmos. É possível desaprovar a atitude de outras pessoas de maneira racional e isenta, no entanto, odiá-las é um ato irracional e fervoroso. A paixão trai o desdém por si mesmo... A origem do ódio reside na tentativa de um indivíduo de renegar determinadas potencialidades do eu."

Em outras palavras, se percebermos, mesmo que inconscientemente, traços em nós que não reconheceríamos em outra situação porque eles são alheios à nossa autoimagem, negamos a existência deles e os projetamos nos outros. Portanto, o nosso ódio dos outros é, de fato, o ódio das nossas capacidades temidas ou não desejadas projetadas neles. Para superar os efeitos autodestrutivos do ódio, é necessário ser capaz de aceitar a verdade básica sobre nós mesmos: *somos potencialmente capazes de realizar qualquer ato humano*.

AMOR E CASAMENTO

A projeção também tem um papel importante na declaração provocativa de Putney e Putney de que *o casamento por amor é uma má ideia* (capítulo 10). Em nossos termos, eles estão dizendo que casar por amor é uma *boooooaaa* justificativa. Para muitos dos meus alunos, esta é uma versão da história do gato de olho amarelo mencionada anteriormente. Todos foram criados com a noção de que casar por amor não só é desejável, como também é uma das maiores conquistas da vida.

Um amigo um dia me disse que estava apaixonado por se apaixonar. Eu entendi o que ele quis dizer. Pode ser um sentimento incrível se apaixonar – em especial se o amor é recíproco. Casualmente, quando ele de fato se casou por amor, o resultado foi

um desastre. O problema é que as pessoas em geral confundem amor com casamento. O ato de se apaixonar depende muito de nossa projeção, enquanto um casamento saudável é relativamente livre de projeções.

Assim como o ódio é o resultado de projetarmos nossas qualidades negativas nos outros, o amor é a consequência de projetarmos as nossas próprias qualidades no outro. Nós nos apaixonamos pelas qualidades que gostaríamos de ter ou que temos e gostaríamos de compartilhar com a pessoa. Em geral, essas qualidades admiradas são discrepantes com relação à nossa autoimagem, então conscientemente evitamos tê-las e, em vez disso, as projetamos nos outros. Com o tempo, essas projeções idealizadas vão se desgastando com as realidades da vida. Qualquer casamento baseado apenas nas qualidades projetadas está fadado a passar por dificuldades.

Um casamento bem-sucedido ocorre quando cada parceiro consegue ser feliz simplesmente sendo ele mesmo e, por conseguinte, contribuindo um para a felicidade do outro. Como apontam os Putneys: "Cada um está em busca de candura e ternura e da exploração do autopotencial (capacidades sexuais e muitas outras), todas facilitadas pela cooperação de outra pessoa envolvida em uma evolução semelhante. Tais pessoas não estão preocupadas em serem amadas ou em manter ilusões românticas. Elas estão tentando curtir a vida – juntas."

O amor é atividade irracional suprema. Quando nos perguntam por que amamos o nosso parceiro, podemos dizer "Ele é inteligente, tem um sorriso incrível e é gentil com os animais", mas claramente essas justificativas são apenas metade verdadeiras. É possível achar diversas pessoas que são tão inteligentes quanto, que têm um sorriso incrível e que adoram os animais. Por que você não ama *todas* elas? Ninguém sabe exatamente por que se apaixonou. Os Putneys chamam isso de projeção; você pode chamar de química, destino ou o que quiser. Você se aproxima de quem você se aproxima e se atrai por quem você se atrai. Sejam quais forem as justificativas que você dê, provavelmente isso é conversa fiada.

Eu costumava encarar com desprezo a instituição do casamento arranjado. Surpreendentemente, a minha atitude mudou por completo quando visitei a Índia e passei um tempo nas casas dos indianos. Presenciei o mesmo afeto ou até mais genuíno entre maridos e mulheres do que nos Estados Unidos. Agora acho que os jovens indianos são um tanto sortudos por terem uma cultura em que as pessoas que os amam e os conhecem bem se dedicam a ajudá-los a acharem parceiros adequados para o casamento.

A ideia de que o casamento é a união entre as famílias inteiras e não apenas de duas pessoas isoladas é também muito interessante. Não se trata de um sistema perfeito: pode haver compulsão e motivos velados por parte dos pais. De acordo com a minha experiência, no entanto, isso é raro entre famílias educadas. Se as duas partes têm o poder de veto, então acredito que o sistema é, em muitas situações, superior ao namoro on-line e às cenas de bares que parecem ser hoje as principais opções para os solteiros nos Estados Unidos. A diferença básica é que, nos Estados Unidos, um homem se casa com a mulher que ele ama; na Índia, um homem ama a mulher com quem ele se casa.

DECISÃO E INDECISÃO

Quando você toma uma decisão sobre algo, é sempre necessária uma *boooooaaa* justificativa. É fácil sofrer até por decisões pequenas. Minha mulher e meu filho são incrivelmente indecisos. Ele sempre espera até o último minuto. A mentalidade dele é a seguinte: "Por que me comprometer antes da hora? Uma oportunidade melhor pode aparecer no caminho". Isso pode funcionar para ele, mas dificulta as coisas para quem convive com ele. A minha mulher vê o lado negativo em tudo, então é relutante em escolher algo que não seja perfeito.

A minha mulher e o meu filho são vítimas do paradoxo do asno de Buridan, que recebeu esse nome em homenagem ao filósofo francês do século XIV Jean Buridan, baseado na fábula antiga sobre um asno que morre porque não consegue fazer uma escolha racional entre duas alternativas igualmente atraentes – comer feno ou beber água.

Essa fábula deu origem ao método do asno de Buridan, em que a decisão é baseada na eliminação da opção que tem mais pontos negativos, de modo que você não acabe como o asno. Em essência, a minha mulher reinventou esse método, enquanto o meu filho muitas vezes corre o risco de morrer de fome por causa de sua indecisão.

Ainda dou risadas quando me lembro da época em que eu estava na França e me deparei com uma interseção em "T". A placa apontando para a esquerda e a outra apontando para a direita tinham o nome do mesmo vilarejo. Fiquei parado e passei diversos minutos, com a sobrancelha franzida, pensando se virava à direita ou à esquerda. É claro, acabou que não importava: as duas vias levavam para o mesmo lugar! Seria muito bom lembrar do velho ditado: "Se não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve".

Tomar decisões importantes apenas depois da devida consideração é uma boa maneira de viver. No entanto, as pessoas em geral deixam a agonia da decisão persistir por muito tempo. Como o asno da fábula, todos têm informações relevantes. No entanto, não conseguem decidir.

O AMOR É ATIVIDADE IRRACIONAL SUPREMA.
QUANDO NOS PERGUNTAM POR QUE AMAMOS O
NOSSO PARCEIRO, PODEMOS DIZER "ELE É
INTELIGENTE, TEM UM SORRISO INCRÍVEL E É
GENTIL COM OS ANIMAIS", MAS CLARAMENTE
ESSAS JUSTIFICATIVAS SÃO APENAS METADE
VERDADEIRAS. É POSSÍVEL ACHAR DIVERSAS
PESSOAS QUE SÃO TÃO INTELIGENTES QUANTO,
QUE TÊM UM SORRISO INCRÍVEL E QUE ADORAM
OS ANIMAIS. POR QUE VOCÊ NÃO AMA TODAS
ELAS? NINGUÉM SABE EXATAMENTE POR QUE SE
APAIXONA.

Ao aconselhar os meus alunos sobre como tomar uma grande decisão na vida, considero que, após eles exporem os problemas em questão e discutirmos os prós e contras de cada opção, é melhor

apresentar o que chamo de teste da arma. É bem científico, você vai ver. Aponto os meus dedos imitando uma arma para a testa de um aluno e digo: "Ok, você tem quinze segundos para decidir, ou aperto o gatilho. Qual é a sua decisão?".

Eles sempre sabem a resposta! Mesmo se eles não seguirem esse caminho, o exercício em geral alivia a pressão em torno do processo de tomada de decisão e os aproxima da resolução.

Dei o nome de "método da jornada da vida" para outro recurso que uso. Se um aluno apresenta um problema com dois caminhos possíveis rumo à solução, peço a ele para escolher uma das opções e depois imaginar como seria a vida após aquela escolha. A conversa flui mais ou menos assim:

ALUNO: Ok, decido fazer o doutorado.

EU: Então o que acontece?

ALUNO: Eu defendo o doutorado.

EU: Ótimo, e depois?

ALUNO: Obtenho o título de doutor e consigo um emprego como professor.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Eu me caso e compro uma casa.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Tenho filhos.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Os meus filhos crescem e se casam.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Eu envelheço.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Eu morro.

Depois peço que o aluno imagine sua vida se escolhesse outro caminho. A conversa pode fluir mais ou menos assim:

ALUNO: Eu sairia do mundo acadêmico depois de defender o mestrado.

EU: Então o que acontece?

ALUNO: Consigo um emprego na indústria ou monto uma empresa.

EU: Ótimo, e depois?

ALUNO: Ganho muito dinheiro.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Eu me caso, tenho filhos e compro uma casa.

EU: Legal. Depois o que acontece?

ALUNO: Eu envelheço e morro.

EU: Então o final é o mesmo. Não importa o caminho que escolher, no fim você morre.

O objetivo é fazer com que as pessoas percebam que não há como saber para onde uma decisão vai levar. A melhor forma de avançar está embutida na metodologia de *design thinking*: manifeste uma propensão à ação e não tenha medo de fracassar. Acredito que as pessoas lidem melhor quando aceitam que as decisões são parte do processo de andar para frente, e que há tantas variáveis que é uma perda de tempo tentar ver o final. Quando percebemos que a maioria das decisões não é de vida ou morte, podemos tomá-las sem estresse exagerado.

Muito disso passa pela teoria de análise de decisões, que apresenta métodos analíticos para tomar boas decisões mesmo diante de informações imprecisas. Infelizmente, para decisões de cunho pessoal, as ferramentas quantitativas podem ser inadequadas para capturar as sutilezas e, portanto, podem levar a conclusões equivocadas.

Há muitos anos, morei na Índia, na hospedagem do Indian Institute of Science em Bangalore. Kumar, um jovem engenheiro que me visitava de vez em quando, me disse que ficaria ausente por três semanas. Ele pegaria um trem para seu vilarejo no norte para escolher uma noiva. A família dele havia localizado seis candidatas, e ele iria se encontrar com elas e decidir qual era a mais adequada para então se casar.

Um mês depois, Kumar reapareceu, carregando um tecido enrolado. Quando ele o desenrolou, eu vi que ele tinha desenhado uma tabela de decisão grande e complexa – uma ferramenta padrão usada na teoria de análise de decisão. Nela estavam os nomes das seis possíveis esposas, com cada linha representando uma mulher. Cada uma das sete colunas tinha como título um atributo no qual ele estava mais interessado. Cada mulher era avaliada de 1 a 10 para cada atributo, e cada um desses números era multiplicado pelo fator de ponderação que ele dava a esse atributo, de acordo com a importância relativa que ele atribuía. Os sete fatores de ponderação foram escolhidos de modo que fossem somados a 10. Se ele avaliasse os atributos de forma igual, todos os fatores de ponderação seriam 10/7 (que pode ser arredondado para 1,4).

Nomes	Aparência	Personalidade	Atração	Educação	Carreira	Bens	Família	Total
Nome 1	8	10	14,4	15	7,2	5	12	71,6
Nome 2	7,2	16	18	12	5,4	8	18	84,6
Nome 3	7,2	14	10,8	10,5	4,5	6	16	69,1
Nome 4	6,4	18	12,6	6	1,8	6	14	64,8
Nome 5	8	8	12,6	10,5	3,6	4	12	58,7
Nome 6	6,4	12	16,2	13,5	7,2	8	18	81,3

A coluna ao final mostrou a soma dos sete números de cada linha. A mulher correspondente à coluna com o total mais alto – a segunda mulher na tabela – seria a noiva escolhida. Bastante racional – exatamente o que eu esperaria de um bom engenheiro. No entanto, quanto mais ele me contava sobre esses encontros com as mulheres,

mais claro ficava para mim que aquilo não era tão racional quanto ele imaginava.

ACREDITO QUE AS PESSOAS LIDEM MELHOR QUANDO ACEITAM QUE AS DECISÕES SÃO PARTE DO PROCESSO DE ANDAR PARA FRENTE, E QUE HÁ TANTAS VARIÁVEIS QUE É UMA PERDA DE TEMPO TENTAR VER O FINAL. QUANDO PERCEBEMOS QUE A MAIORIA DAS DECISÕES NÃO É DE VIDA OU MORTE, PODEMOS TOMÁ-LAS SEM ESTRESSE EXAGERADO.

Houve dois grandes desvios da objetividade: em primeiro lugar, é claro, estava o fato de que a pontuação que ele deu para cada mulher era totalmente subjetiva. Em segundo, ele não estava sendo honesto consigo mesmo com relação aos fatores de ponderação. Por exemplo, ele me disse que tinha dado um fator de ponderação baixo, 1, para “bens”, porque ele não se importava com a riqueza da noiva. No

entanto, ele ponderou “família” duas vezes mais alto. Quando perguntei o que ele buscava quando dava uma pontuação para a família, a resposta dele revelou que ele estava buscando características que indicavam que a família era rica.

A pontuação para “carreira” parecia ser a mais confusa de todas. Kumar me disse que, com certeza, queria que sua esposa tivesse uma carreira e não ficasse em casa. Ele também queria que ela estivesse disponível para fazer o jantar, caso, de última hora, ele decidisse convidar alguns colegas de trabalho para sua casa. Então ele deu à carreira um peso de 0,9.

Com tudo explicado, ficou claro que ele fraudou os números a favor da mulher com a qual ele se sentiu mais próximo no breve encontro. Fez tanto para ter um pensamento analítico! (O resultado foi que a intuição funcionou bem: Kumar e a esposa estão casados e felizes há mais de vinte e cinco anos).

A tomada de decisão se tornou um grande negócio, e novas ferramentas estão sendo desenvolvidas o tempo todo. Todas elas, no entanto, subjazem a uma crença e a um sistema de valor que requerem um pensamento sistemático lógico.

Essa abordagem apela às pessoas que são naturalmente críticas e valorizam o chamado pensamento racional. Se isso pudesse levar a boas decisões na maioria dos encontros da vida, seria fantástico. Infelizmente, em geral, isso não ocorre.

Com base na minha experiência, os métodos quantitativos e os sentimentos têm o seu lugar. Tendo a ser pragmático e não descarto a minha intuição. Se uma ferramenta me fornece boas respostas, eu a uso. Em qualquer um dos casos, quando tomo decisões, não dói manter em mente o pensamento do Capitão Ahab sobre sua perseguição a Moby Dick: “Todos os meus meios são razoáveis, *a minha motivação e o meu objetivo são loucos.*”

Os melhores métodos científicos para a tomada de decisão não auxiliarão se a sua resposta for aquela que não pode ser respondida racionalmente. Ahab estava seguindo um caminho lógico de ação, mas ele estava fazendo isso em busca de algo irracional. Certifique-se de

que o seu motivo seja bom antes de perder tempo tentando descobrir como encontrará a resposta.

NÃO ESCUTE O SEU PROFESSOR

Eu tive um aluno doutorando da Bulgária cujo pai era um professor conhecido e que teve uma vida privilegiada em seu país. Ele era muito esperto e curioso.

Após um tempo, ele começou a me perguntar sobre coisas nos Estados Unidos que o confundiam. Por exemplo, na Bulgária, havia apenas um preço nacional para a gasolina. Ele não conseguia entender por que alguns postos de combustível nos Estados Unidos cobravam mais do que outros e sobreviviam. Ele perguntou: "Todo mundo não iria para um posto mais barato?"

Naquela época, eu não sabia de fato a resposta para aquela pergunta. É claro, agora que tenho a mentalidade da *d.school*, provavelmente direi a ele para perguntar para as pessoas que comprem gasolina nos postos caros! Independentemente disso, era fascinante ver os Estados Unidos sob o olhar questionador dele.

Um dia, apareceu-me um problema sério. Ele começou a perceber que era impossível fazer muitas coisas sem ter um cartão de crédito. Ele não podia alugar filmes ou um carro, e muitos lugares solicitavam uma segunda forma de identificação, que ele não tinha. O problema é que ele não poderia ter um cartão, a menos que tivesse crédito. Decidi permitir que ele solicitasse um cartão e fosse meu dependente.

O trato era: eu não usaria o cartão, e a conta seria de inteira responsabilidade dele. Recebemos dois cartões pelos correios, e eu destruí o meu. Alguns dias depois, ele apareceu com uma carta que ele havia recebido. Como bônus por solicitar o cartão, tínhamos o direito de comprar um pacote de tíquetes para a loteria canadense na Colúmbia Britânica. Por apenas vinte dólares, teríamos a chance de ganhar prêmios valiosos. Ele me perguntou o que eu achava. Dei a ele a minha melhor explicação ao estilo das ruas de Nova York sobre como aquela oferta era enganosa. Falei para ele jogar a proposta no lixo. Além disso, mesmo se fosse uma oferta honesta, ele certamente

era inteligente o suficiente para perceber como eram poucas as chances de ele sair vencedor. É claro que eram *booooooaass* justificativas para ele não fazer isso.

Feche os olhos e imagine o final da história.

Conseguiu? Ok.

Eis o que de fato aconteceu. Ele enviou os vinte dólares e ganhou o maior prêmio: um carro luxuoso ou 80.000 dólares canadenses. Ele pegou o dinheiro, que não teve incidência de imposto, porque ele era estrangeiro. Ele e a noiva usaram o dinheiro para casar e dar entrada na compra de um imóvel. Logo tiveram filhos e desde então vivem felizes na Califórnia.

Essa foi mais uma vez em que fiquei feliz de alguém não ter escutado a minha voz racional da experiência e perícia. Acho que, quando se trata de acidentes da vida real, nem mesmo professores sabem muito. A moral da história não é ignorar todos os conselhos, e sim viver com as consequências, sejam elas boas ou ruins. Faça algo ou não o faça. Siga um conselho ou o ignore. Ao tomar as decisões, tenha em mente que, até quando tudo está contra você, ainda é possível vencer. A vida é um jogo e, no fim das contas, você tem que decidir por si só.

QUEM REALMENTE ESTÁ IMPEDINDO VOCÊ?

Se tem algo que você queira fazer, em geral basta simplesmente fazê-lo. Lembre-se, estou falando sobre as coisas reais, não sonhos impossíveis. No final, não são necessários truques ou efeitos especiais. Trata-se da diferença entre *tentar* e *fazer*, entre *falar* e *agir* e, no fim, depende do resultado duplo: *intenção* e *atenção*. Você realmente pretende fazê-lo? Você pretende dar a isso a atenção necessária?

Caso positivo, então simplesmente basta começar. Na linguagem do *design thinking*, é hora de pôr em prática o que chamamos de *propensão à ação* e determinar como podemos avançar rumo a nosso objetivo.

Digamos que o seu objetivo seja escrever um livro.

Verificar o Facebook cinco vezes por dia não vai fazer com que você escreva o livro. Falar sobre escrever não vai deixar o seu livro pronto. Mandar mensagens de texto para os amigos... bem, você entendeu a ideia. Até participar de um grupo de escritores ou ir para uma conferência de escritores não vai fazê-lo chegar aonde almeja. É preciso se comprometer em escrever, mesmo se o primeiro rascunho for bem ruim.

Quando planejei escrever este livro, comecei acordando mais cedo para escrever um pouco antes de a minha mulher, Ruth, acordar. Mesmo que isso significasse dormir bem pouco, eu o fazia de qualquer jeito. Tirei alguns dias de folga aqui e ali, mas eles eram a exceção. A regra era ficar na frente do computador toda manhã, até terminar. Escolhi fazer do livro a minha prioridade em face de qualquer coisa que pudesse me distrair.

Quando as pessoas falam sobre quem as está impedindo de alcançar os objetivos, em geral é uma crítica. Alguém da família pode ter dito uma vez algum insulto sem pensar, um professor pode ter lhe dado uma nota ruim, um chefe anterior pode ter achado que você é burro. No entanto, nenhuma dessas críticas pode, na verdade, ser um impeditivo para você, assim como nenhuma pessoa negativa merece um lugar em sua jornada. Mesmo se tivessem roubado o seu teclado e quebrado todos os lápis, elas não têm nenhum poder de fato para impedir você de fazer algo.

Na realidade, ninguém normalmente está tentando nos impedir de alcançar nossos objetivos. A situação é em geral parecida com aquela brilhantemente retratada na série de TV britânica *The Prisoner*. Ao longo da série, o herói, identificado como Number Six, tenta escapar de pessoas malvadas que estão trabalhando para o vilão, Number One. Por fim, no último episódio, ele compreende a resposta à pergunta "Quem é Number One?". Quando ele ouviu a pergunta pela primeira vez no episódio 1, parecia "Você é Number Six". Agora ele entende que a resposta para "Quem é Number One?" é "Você é, Number Six". Metaforicamente, ele havia se aprisionado. Como diz Franz Kafka: "Ele estava preso em uma jaula gradeada. Calmamente e de forma insolente, como se estivesse em casa, o zumbido do mundo

correu, passou pelas grades, e o prisioneiro estava livre; ele podia participar de tudo, nada que acontecia lá fora escapava de seu conhecimento, simplesmente poderia ter deixado a jaula, as grades estavam a metros de distância; ele nem mesmo era um prisioneiro.”

Mesmo quando há um obstáculo de verdade, é possível contorná-lo. Anos atrás, a minha mulher Ruth e eu estávamos viajando na Índia e, por telefone, antecipamos a data da viagem em um dia. Quando chegamos ao Aeroporto de Nova Délhi, por volta das 2h da manhã, o guarda não nos deixou entrar no terminal porque o nosso bilhete impresso estava com a data do dia seguinte. Explicamos que havíamos mudado a data do voo, mas ele não saía do lugar.

Eu disse que o balcão da United Airlines estava à vista e que, se ele me deixasse ir lá, eu ia conseguir mudar a data e mostrar o bilhete para ele. Ele recusou. Ofereci para deixar o meu passaporte com ele como garantia. Ele recusou. Ofereci deixar a minha esposa com ele como garantia. Ele recusou.

Então tomei uma decisão ousada. Eu tinha visto a arma dele; parecia antiga, possivelmente de antes da independência e com grandes chances de ser inútil. Imaginei que as chances de a arma explodir nas mãos dele eram maiores do que as de a bala me alcançar. Então calmamente eu puxei a mão de Ruth e passei por ele. Ele não atirou, e eu não olhei para trás.

Na maioria das vezes, não há guardas armados; simplesmente paralisamos. Somos o Number One. Você é o responsável por decidir o que fazer e o que não fazer. Não culpe os outros e não dê razões para justificar ou racionalizar seus comportamentos. Embora possa parecer que as desculpas nos tiram de uma situação difícil, a longo prazo, muitas vezes, elas são contraproducentes.

A QUESTÃO DO TEMPO

Uma das maiores desculpas que temos para não fazer as coisas é a falta de tempo. Todos temos as mesmas vinte e quatro horas disponíveis em um dia. No entanto, o que Madre Teresa, Albert

Einstein, Bill Gates e Martin Luther King Jr. conquistaram na época deles é muito mais do que a maioria de nós alcançou.

A diferença volta para a intenção e a atenção. Eles não tinham mais tempo, eles *arranjavam* tempo. Quando algo é prioridade na vida, você deve desejar se afastar daquilo que está no meio do caminho. Se há alguma coisa inútil que está lhe tomando tempo, por que você está permitindo? Ao compreender que horas extras não vão aparecer no relógio, como arranjar tempo para conquistar o que precisa?

Pode ser útil escrever em um diário por alguns dias, anotando (honestamente) o que você está fazendo durante o dia e quanto tempo gasta em cada tarefa. Está passando mais tempo do que imaginava tomando banho e se arrumando de manhã, enviando mensagens, e-mails, navegando na internet e jogando? Mesmo atividades boas como ler e cozinhar podem tomar muito tempo quando você está tentando terminar algo. Quando é necessário terminar um relatório, ou ainda não entregou aquela inscrição detalhada, em vez de procrastinar e ficar sentado pensando sobre isso, chame a sua propensão à ação ao deixar de lado as suas atividades normais. Faça o trabalho. Em vez de cozinhar, abra uma lata. Em vez de ler jornais, guarde-os para depois ou simplesmente jogue-os fora.

No mundo moderno, temos uma oferta enorme de sugadores de tempo. Não caia nessa. Recupere o seu tempo para apoiar as suas intenções.

NÃO CULPE OS OUTROS E NÃO DÊ RAZÕES PARA
JUSTIFICAR OU RACIONALIZAR SEUS
COMPORTAMENTOS. EMBORA POSSA PARECER QUE
AS DESCULPAS NOS TIRAM DE UMA SITUAÇÃO
DIFÍCIL, A LONGO PRAZO, MUITAS VEZES, ELAS
SÃO CONTRAPRODUCENTES.

EM BUSCA DA
LIBERDADE

CAPÍTULO 3

Se não vale a pena fazer algo, não vale a pena fazer bem-feito.
Anônimo

Um homem bêbado está andando na rua e bate de cara com um poste. Ele ricocheteia e, depois de se recompor, segue o caminho, mas acaba batendo de novo no mesmo poste, ricocheteando de modo semelhante. De novo, recompõe-se e então ricocheteia mais uma vez. Isso ocorre mais algumas vezes. Por fim, frustrado, ele se senta no chão e diz: “Desisto. Eu estou cercado”.

Se não estamos bêbados, quando vemos um obstáculo no caminho ou recebemos uma ou duas pancadas, tentamos contornar o obstáculo. Infelizmente, às vezes ainda temos dificuldades. Em geral, achamos que estamos cercados e reagimos da mesma forma que o homem bêbado.

Então, assumindo que estamos sóbrios, como contornar esses obstáculos?

CONTORNANDO O POSTE

A resposta está na mudança na maneira como pensamos sobre o problema. Como tarefa em um dos meus cursos de design, pedi

para cada aluno achar algo na vida que o incomodava e consertar isso. Um aluno, Krishna, disse que a cama estava quebrada e que ele não estava conseguindo ter uma boa noite de sono. A tarefa dele era resolver o problema. Ele começou a saga que durou algumas semanas. Na primeira semana, ele disse que não conseguiu achar o arame correto para fixar o estrado. Na segunda semana, disse que não conseguiu achar as ferramentas corretas. Na terceira, ele não conseguiu achar algumas molas pequenas. No fim, perdi a paciência e falei que, se não resolvesse o problema na semana seguinte, ele iria ser reprovado. Na outra semana, ele chegou com um grande sorriso no rosto: eu sabia que o drama havia acabado. Quando pedi que relatasse o projeto, ele simplesmente disse: "Comprei uma cama nova".

É um ótimo exemplo de erro que cometemos ao trabalharmos em uma resposta como se ela fosse uma pergunta. O *design thinking* enfatiza que você sempre deve se certificar de que está trabalhando em cima do problema real. O erro dele foi que ele estava tentando resolver o problema errado. Ele começou esmiuçando a pergunta "Como posso consertar a cama?". A pergunta real, é claro, era "Como posso conseguir ter uma boa noite de sono?". Isso abriu espaço para a solução de forma considerável e permitiu que ele se distanciasse das dificuldades encontradas para consertar a cama. Quando Krishna começou a trabalhar em cima do problema certo, a solução veio de maneira fácil: comprar uma cama nova. Isso possibilitou que ele contornasse o poste que ele impôs a si mesmo: "o problema de consertar a cama".

PASSANDO PARA UM NÍVEL ACIMA

Você já teve um problema que parecia não conseguir resolver? Provavelmente ponderou soluções uma atrás da outra e acabou perdendo o sono. Aposto que estava tentando resolver o problema errado. Quando não consegue achar a resposta, em geral é porque você não está fazendo a pergunta certa.

Para ilustrar isso, vejamos a pergunta “Como encontrar um cônjuge?”.

Só porque termina com um ponto de interrogação, isso não significa que é uma pergunta. Elimine “como” e terá a declaração “encontrar um cônjuge”. Isso poderia ser considerado uma resposta. Então vemos que encontrar um cônjuge pode ser uma resposta ou uma pergunta.

Qual é a pergunta para a resposta “Encontrar um cônjuge”? Pode haver várias. Algumas possibilidades são:

Como posso ter companhia?

Como posso ser cuidado(a)?

Como posso parar de trabalhar?

Como posso ter (mais) sexo?

Como posso fazer com que meus pais parem de me importunar?

Como posso ter uma situação financeira melhor?

Como posso melhorar a minha vida social?

Como posso acompanhar meus amigos?

Cada uma dessas perguntas, consideradas como um problema, tem muitas possíveis soluções. Encontrar um cônjuge é apenas uma solução possível para cada uma delas. Na verdade, pode não ser uma solução muito boa para nenhum desses problemas.

A experiência tem me mostrado que uma das principais causas de perda de sono ocasionada por um problema é o fato de que pensamos que estamos lidando com uma pergunta quando, na verdade, estamos lidando com uma resposta (uma solução) que acaba não sendo boa para o nosso problema.

Uma forma de contornar esse dilema é perguntar: “O que eu sairia ganhando se resolvesse esse problema?”. A resposta para isso pode então ser convertida em uma pergunta nova e mais produtiva.

Se acredito que quero um cônjuge para satisfazer às minhas necessidades de companhia, o problema real (a questão) é: “Como se acha uma companhia?”.

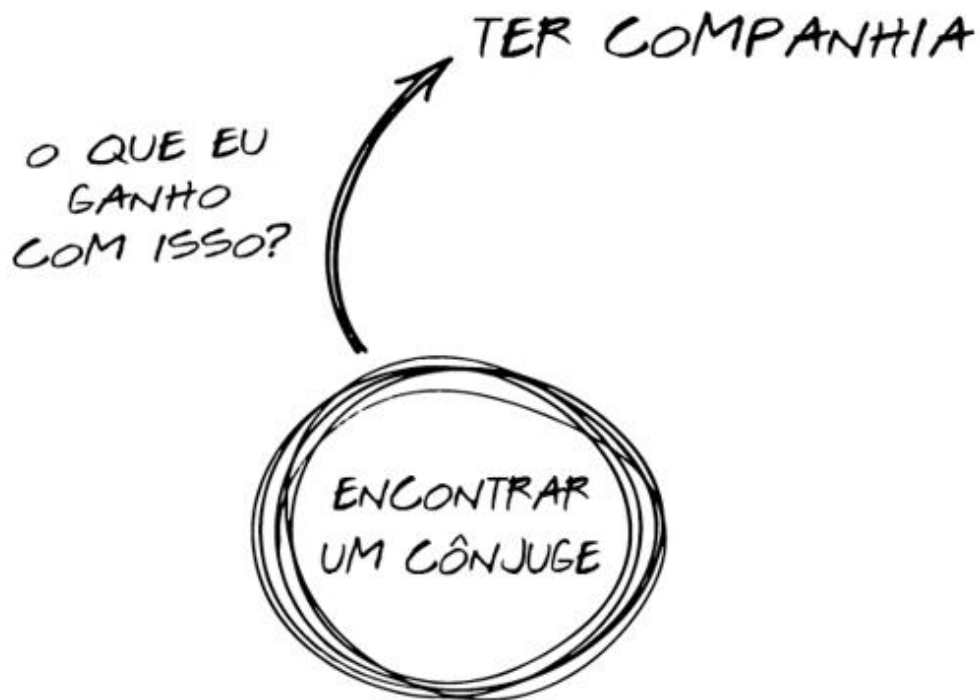
Encontrar um cônjuge agora passa a ser simplesmente uma das muitas formas possíveis de se achar uma companhia. Mudando a

pergunta, alterei o meu ponto de vista e expandi de forma dramática o número de soluções possíveis.

A situação pode ser ilustrada conforme o diagrama a seguir:



Como não consegui encontrar um cônjuge até agora, posso mudar um pouco de tática e perguntar: o que eu ganho se encontrar um cônjuge?



Eu acredito que eu teria companhia. A nova pergunta é: "Como posso arranjar companhia?". O diagrama a seguir mostra possíveis respostas.



Não estou mais preso a encontrar um cônjuge. Simples assim.

Identificar o que se espera de uma solução para um problema ao qual se está preso leva você para um nível acima e, no fim, para uma pergunta melhor.

Mudar a pergunta muitas vezes é o suficiente para levar a uma solução satisfatória e fazer com que a dificuldade original desapareça. No exemplo mostrado, se eu descobrir como ter companhia sem me casar, a questão de achar um cônjuge passa a ser irrelevante.

Esse procedimento pode ser repetido começando-se por um nível mais elevado. Se a pergunta sobre como posso encontrar companhia se torna difícil de resolver, então eu perguntaria: "O que eu ganharia se eu encontrasse uma companhia?".

Entre as possíveis respostas, temos:

Eu me sentiria menos entediado(a).

Eu teria mais estímulo social.

Eu teria mais estímulo intelectual.

Eu sentiria menos solidão.

Eu sentiria mais segurança.

Ao escolher a que parece menos ressonante (eu sentiria menos solidão) e convertê-la em pergunta, eu teria uma nova pergunta. "Como posso sentir menos solidão?" é bem distante da pergunta original "Como encontrar um cônjuge?".

Muitas pessoas casadas se sentem sozinhas no casamento, então, claramente, resolver o problema original (encontrar um cônjuge) pode não resolver o meu problema da solidão.

Agora a situação é a seguinte:



Use esse procedimento sempre que se sentir preso e perder o sono com uma questão. Muitas vezes pode abrir a possibilidade para uma ampla gama de novas soluções. O problema original desaparece, e a forma de seguir fica imediatamente óbvia.

Para que isso funcione, é necessário ser honesto o suficiente para não se prender à pergunta original, independentemente do grau de conforto que você adquiriu ao bater no poste. É necessário ter consciência de que há uma tendência a se racionalizar o comportamento disfuncional com desculpas. Lembre-se de que tendemos a nos esquivar de rotulá-las como desculpas. Em vez disso, são chamadas de justificativas. É claro que são *booooooaaas* justificativas, certo?

Nem sempre há uma única resposta para a pergunta "Como eu iria me beneficiar se tivesse uma solução para o meu problema?". Simplesmente tem a ver com o fato de usar uma pergunta "como..." diferente e repetir esse procedimento até que você sinta o *Aha!* que vem junto ao reconhecimento do seu problema de fato.

Já tive alunos dizendo que sentiam que esse método não resolve o problema original de fato, simplesmente o substitui por outro que você pode resolver. O que eles não percebem é que abandonar um problema é, muitas vezes, a melhor solução. Isso é particularmente verdade quando estamos lidando com o problema errado.

O sucesso desse exercício é bloqueado quando não conseguimos nos desprender da pergunta original. Por exemplo, em uma das oficinas, uma mulher perguntou: "Como garantir que a minha filha consiga entrar numa boa faculdade?". Ela sofreu para admitir que a principal compensação que teria ao resolver essa questão seria reduzir seu nível de ansiedade. Quando ela conseguiu dar esse salto, a pergunta um nível acima passou a ser: "Como me tornar menos ansiosa?". O âmago do novo problema estava bem distante do fato de a filha entrar em uma boa universidade. Na verdade, tinha muito pouco a ver com isso. É bastante provável que, quando a filha entrasse na faculdade, a mãe rapidamente encontraria outro problema que a levasse a um estado ansioso. Então, se a mãe fosse honesta o suficiente, ela começaria a trabalhar em cima do problema real: a ansiedade dela.

A SUA VEZ

Para ter a sensação de contornar o poste, pense em um problema que tem feito você perder o sono. Deve ser algo que chateia você e que está diretamente relacionado à sua vida, a seus relacionamentos, ao trabalho, não algo abstrato ou geral como a conquista da paz mundial.

Escreva esse item na forma de uma pergunta "como..." curta e simples. Depois pergunte a si mesmo que benefícios teria se esse problema fosse resolvido. Em outras palavras, se fosse algo que não fizesse você perder noites de sono, quais seriam os benefícios? Anote a resposta à pergunta original. Agora transforme a resposta em uma pergunta e, em poucos minutos, considere possíveis soluções para essa nova pergunta.

Caso tenha a mente aberta, é possível que tenha contornado o poste.

Por outro lado, digamos que você ainda esteja preso e não descobriu como resolver o problema novo. Agora subimos mais um nível. Pegue a sua nova pergunta, indague-se qual seria o benefício se você resolvesse essa questão e anote a resposta acima da nova pergunta nova. Agora temos outra pergunta nova. Considere possíveis soluções para a pergunta mais recente. Logo você deve perceber que contornou outro poste. Agora, mesmo se depois de tudo isso o problema original não desapareceu, ou você não vê claramente uma solução, há uma grande chance de que você não esteja sendo verdadeiro consigo mesmo sobre o real problema e o ganho que a resolução dele traria. Volte e comece de novo!

REENQUADRAMENTO

Quando temos consciência de um problema, tendemos a nos arriscar em busca de uma solução, embora normalmente seja melhor reconsiderar primeiro a pergunta. O reenquadramento de problemas pode levar a soluções muito melhores. Os profissionais da área de saúde mental também usam o reenquadramento; trata-se de uma técnica terapêutica poderosa. A ideia básica por trás do reenquadramento é introduzir uma mudança de perspectiva em seu pensamento. Isso é ilustrado em uma variante da piada clássica da lâmpada.



Pergunta: Quantos *design thinkers* são necessários para trocar uma lâmpada? Resposta de um *design thinker*. Por que usar lâmpadas?

Há diversas formas de se declarar um problema. No mundo dos negócios e do *design thinking*, elas recebem os nomes de declarações de oportunidade, declarações de “como poderíamos” e pontos de vista.

Sou a favor da forma “ponto de vista” (PV). Não se trata de um conceito com definição rígida.¹ Seu propósito é definir quais são as necessidades das pessoas – não o que *achamos* que elas precisam, mas sim o que elas *de fato* precisam. Caso queira encontrar algo novo, é importante começar com um problema e não uma solução. Quando você apresenta soluções de forma prematura, você encerra o processo de descoberta.

Reenquadrar um problema é, em essência, mudar o ponto de vista. Na *d.school*, houve algumas vezes em que o reenquadramento levou a resultados espetaculares.

Foi solicitado que os alunos do curso “Entrepreneurial Design for Extreme Affordability” (Design Empreendedor para a Possibilidade de Custeio em Casos Extremos) fossem para Mianmar para trabalhar em um projeto relacionado a irrigação. Como parte do trabalho, eles tinham que passar um tempo com os agricultores pobres para determinar os problemas básicos deles com a irrigação das plantações. Os alunos repararam que, como não havia eletricidade, os agricultores usavam velas ou lanternas a querosene para a iluminação. Os alunos sentiam o cheiro da fumaça tóxica nas cabanas de ventilação precária dos agricultores. Eles também descobriram que as velas e o querosene consumiam cerca de 25% da renda anual dos agricultores.

Em alguns casos, os agricultores tinham baterias antigas acopladas a lâmpadas, de modo que as crianças pudessem fazer o dever de casa depois de escurecer. Nessas famílias, as mães eram forçadas a fazer viagens entediadas de bicicleta, com algumas horas de duração, para recarregar as baterias. De qualquer forma, os alunos em Stanford aprenderam que a iluminação era um grande problema para esses agricultores, então eles convenceram a equipe de ensino a deixá-los mudar o ponto de vista de lidar com a necessidade de irrigação para lidar com a necessidade de iluminação.

Os alunos desenvolveram uma luminária de mesa de LED alimentada por energia solar que era acessível e mais centrada para o usuário do que a luz solar alternativa. Eles estabeleceram uma empresa com fins lucrativos chamada *d.light*, que até o final de 2013 havia vendido mais de dois milhões de lâmpadas em quarenta e dois países. Eles esperam continuar a crescer e proporcionar iluminação com energia solar a lugares no mundo que não têm eletricidade ou oferecem apenas serviço intermitente. Nesse caso, foi bom os alunos não terem ido com tudo para verificar o problema da água. Em vez disso, eles fizeram um reenquadramento do ponto de vista deles para atender às necessidades que eles encontraram no campo.

Um tipo diferente de reenquadramento foi realizado por alunos em um projeto chamado Embrace. A pedido de uma organização médica sem fins lucrativos, os alunos do curso “Entrepreneurial Design for Extreme Affordability” foram ao Nepal para lidar com problemas relacionados a incubadoras para bebês prematuros. As incubadoras custam cerca de US\$ 20 mil dólares e equivalem às usadas em hospitais americanos. Pediu-se que os alunos lidassem com uma situação dupla: as incubadoras eram difíceis de serem reparadas no local, e a falta de luz comprometia o desempenho delas. Ainda em Stanford, os alunos pensaram em baterias reservas e em *redesign* para simplificar o número de peças. De forma interessante, quando chegaram ao Nepal, perceberam que o uso das incubadoras em pleno funcionamento era baixo. Quanto mais viajavam pelo país, mais reparavam que apenas em algumas cidades as clínicas tinham incubadoras. Muitas mulheres que moravam nas montanhas tinham bastante dificuldade para conseguir uma e salvar os bebês prematuros.

Os alunos então reenquadraram o PV deles. Eles perceberam que, em vez de resolver o problema do médico de manter as incubadoras funcionando, eles deveriam solucionar o problema da mãe de manter os filhos prematuros vivos e proporcionar calor onde e quando necessário. Isso levou ao design do que é essencialmente um saco de dormir em miniatura com uma bolsa removível contendo um bloco de um material semelhante à cera que, quando aquecido, vira um líquido que permanece na temperatura necessária por aproximadamente cinco horas. Ao ferver a bolsa na água, o calor seria fornecido sem que houvesse a necessidade do uso de eletricidade.

O dispositivo desenvolvido pelos alunos é vendido por 1% do preço de uma incubadora convencional e oferece uma oportunidade de salvar vidas que vai muito além do domínio das incubadoras tradicionais. O grande progresso dos alunos surgiu quando eles perceberam que a pergunta inicial que lhes foi apresentada – como melhorar as incubadoras – foi, na verdade, uma

resposta que não poderia funcionar. Ao se perguntarem qual seria a conquista provocada pela melhora da incubadora, eles chegaram à pergunta real: “Como podiam manter os bebês aquecidos o suficiente para mantê-los vivos?”.

Em abril de 2014, os aquecedores infantis da Embrace estavam sendo usados em onze países diferentes, em três continentes. Os aquecedores proporcionaram tecnologia inovadora, de baixo custo e que salva vidas, para mais de cinquenta mil bebês prematuros e de baixo peso. O número de bebês sobreviventes aumenta diariamente.

O reenquadramento também pode ser útil para fazer melhorias após uma solução já ter sido encontrada. Doug Dietz há muito tempo é um designer de equipamentos de diagnóstico médico na GE Health Care. Doug teve uma experiência que mudou sua vida quando ele foi a uma clínica local que usava uma máquina de ressonância magnética que ele havia desenvolvido. Ele se apresentou a uma tecnóloga, que lhe contou que a máquina dele era prestigiada. Ele se sentiu um gigante. Em seguida, apareceu uma família que tentava de tudo para acalmar uma criança aos berros. Assim que a menininha foi exposta a uma sala amedrontadora, com estranhos e um aparelho enorme de ressonância magnética, começou a chorar e teve de ser sedada para ficar imóvel durante a realização do exame. Doug não tinha ideia de que as crianças estavam sendo sedadas. Quando ele descobriu que cerca de 85% das crianças entre três e oito anos de idade tinham de ser sedadas, ele sentiu como se tivesse fracassado.

Logo depois, enquanto participava de uma oficina intensa de educação executiva com duração de três dias na *d.school*, Doug teve um *insight* sobre uma deficiência em seu processo de design. Ele percebeu que, embora tenha consultado amplamente engenheiros de consumidores, o pessoal de marketing, de vendas, tecnólogos e médicos, ele nunca passou muito tempo com as famílias e com os jovens pacientes que necessitavam do equipamento que ele havia desenvolvido.

Quando Doug voltou para o trabalho, ele consultou especialistas em hospitais infantis, psicólogos infantis, professores, pais e as crianças. Ele contou com os funcionários de um museu infantil. Eles passaram um tempo com as crianças e os pais. Doug organizou um conselho para crianças que haviam passado por diversos tratamentos de saúde. Trabalhando com o museu das crianças e as próprias crianças, ele desenvolveu uma série de experiências com o aparelho de ressonância magnética que ele chama de Adventure Series (Série Aventura).

O Adventure Series reenquadra a experiência com a ressonância magnética como uma aventura e não um procedimento médico. Doug fez isso ao redecorar as salas, os pisos e as máquinas de ressonância magnética. Ele também desenvolveu livros de colorir para explicar o procedimento para as crianças em casa, na noite anterior. Uma aventura é ir acampar e ficar em uma tenda. Se a criança ficar bem parada no saco de dormir (maca), ela pode ver as estrelas. A outra é ficar deitado bem parado em um navio, escondendo-se dos piratas.

O reenquadramento da situação de um procedimento médico em uma aventura foi um grande sucesso. A taxa de sedação das crianças caiu para quase zero. Além de economizar tempo e dinheiro, houve uma diferença positiva notável na experiência das crianças e suas famílias. Doug relata que, após o exame de ressonância magnética, algumas crianças perguntavam às mães quando poderiam retornar para mais uma aventura!

O aparelho era exatamente o mesmo, apenas a experiência do usuário foi reenquadrada.

Esses três resultados inspiradores ilustram um princípio básico importante: quando se pensa sobre como alcançar um sonho, não basta ir em frente. Pare e pense sobre o que de fato é o problema. Vá para um nível acima e considere o que mais pode estar no cerne do problema. Agora reenquadre isso. Mude o seu ponto de vista. Em seguida, mude-o de novo e veja onde está. O problema verdadeiro vai se fazer revelar.

POR QUE NÃO VAI FUNCIONAR

Uma outra técnica útil para se desprender quando você está resolvendo um problema é uma com a qual me deparei acidentalmente enquanto eu escrevia a minha tese de doutorado. Eu já tinha concluído a maior parte da minha pesquisa e havia sido convidado para apresentar um seminário sobre o meu trabalho na Universidade Yale. Eu tinha escolhido um título um tanto exagerado para o seminário. Na noite anterior à palestra, comecei a pensar na minha apresentação e fiquei um pouco nervoso. Pensei que eu devesse começar esclarecendo o meu título. Eu me imaginei dizendo: "Embora o meu título implique que eu posso resolver os casos gerais, o fato é que eu posso apenas fazer isso em casos especiais. Eu não posso resolver o caso geral em que N é qualquer número inteiro. A justificativa para isso é..."

Então o milagre aconteceu. Enquanto eu explicava para a minha plateia imaginária por que eu não conseguia solucionar o caso geral, de repente me ocorreu como eu poderia fazê-lo. Eu estava empolgado! No dia seguinte, em Yale, dei a minha palestra e foi tudo bem. Eu me senti bem com a apresentação e com o fato de que não precisei me esconder atrás de um título impreciso. Ainda acho que foi um dos maiores momentos *Aha!* da minha vida.

Duas lições importantes surgiram desse incidente. A primeira delas talvez seja algo que você já tenha escutado: se ficar preso enquanto está resolvendo um problema, tente colocá-lo de lado por um tempo. Esse processo de esvaziar a mente permitirá que o seu subconsciente tenha um estalo para resolver o problema, em geral resultando em soluções novas e melhores.

A segunda é ter tempo para explicar em voz alta (seja para você, um amigo ou um membro da família) exatamente por que você não consegue resolver o problema. No meu caso, quando expliquei para a minha plateia fantasma por que eu não conseguia resolver o caso geral, pude ver que as justificativas não eram de fato válidas e que eu conseguiria resolver o problema com facilidade usando métodos que eu conhecia razoavelmente bem.

DESFECHO PREMATURO

Quando buscamos soluções para nossos problemas, tendemos a escolher a primeira ideia decente que aparece. Quando temos uma ideia a que é possível recorrer, a tendência é parar de nos esforçarmos e apenas fingir que buscamos soluções melhores – ou talvez paremos por completo. Isso também é uma forma de ficar preso. Negamos para nós mesmos a oportunidade de buscar uma solução mais prática, elegante ou barata.

A ideia do desfecho prematuro pode surgir durante qualquer fase do processo de design ou do processo de resolução de problema. Quando isso ocorre na formação do problema ou no estágio de geração do PV, resta-nos o conceito original para a declaração do problema. Isso limita bastante o reenquadramento, que muitas vezes é a chave para soluções mais encantadoras e eficazes.

Se ocorre durante a fase de conceituação, pode deixar o projeto fadado a uma solução mundana de força bruta. Os resultados melhores em geral podem ser obtidos se mais ideias forem geradas e usadas para melhorar ou substituir os conceitos originais.

Considere o problema a seguir: Como aumento o meu poder de compra? Se ponho a mão no bolso e acho uma nota de um dólar, tenho uma solução. Se continuo procurando e acho uma cédula de cinco dólares, a minha situação melhorou. Uma busca mais detalhada pode revelar uma nota de vinte. Se eu tiver sorte, ao abrir outro compartimento na minha carteira, encontro um cheque em branco e talvez diversos cartões de crédito. Agora tenho várias opções para escolher e poderia combinar ou usar qualquer uma que eu sinta que seja a melhor para determinadas circunstâncias. De qualquer forma, percorri um longo caminho desde a minha primeira solução – a nota de um dólar.

O estado mental adequado é aquele que recepciona cada solução subsequente com tanta alegria quanto a primeira, e depois coloca cada uma de lado e continua procurando. Você acabará encontrando restrições que irão encerrar o processo de busca de

solução. Você não terá tempo. Você não terá recursos. Ou você encontrará a solução que você tem certeza de que é a correta e não estará mais tentado pelo desafio de encontrar algo melhor.

O QUE NÃO TEMOS

Em um dia primaveril, eu estava andando de bicicleta no Death Valley quando me deparei com uma cena impressionante. Um trecho da rodovia estava coberto por milhares de lagartas mortas esmagadas pelos pneus dos carros enquanto tentavam atravessar a pista. Olhando mais de perto, eu podia ver uma massa de lagartas em cada lado indo em direção à estrada. A quantidade de lagartas na esquerda da estrada, que iam para a direita, era a mesma daquelas que vinham em direção oposta.

Era um interior árido, e até onde pude perceber a paisagem era igualmente vazia nos dois lados. O que motivou as lagartas a cruzar a estrada? Não tenho ideia! Provavelmente, os entomologistas têm uma *boooooaaa* justificativa. Mesmo assim, a lembrança permanece comigo como um lembrete constante de comportamentos análogos disfuncionais e sem importância. Quantas vezes atravessei uma estrada sem rumo quando ficar onde eu estava teria sido ok?

Como aquelas lagartas, em geral estamos mais interessados no que não temos do que naquilo que temos. Podemos lutar em busca de algo, e o esforço pode nos consumir. Quando tivermos alcançado o nosso objetivo, isso tende a deixar de nos controlar, e partimos para a próxima busca. Atualmente, nos EUA, cerca de 50% dos casamentos terminam em divórcio. Muitos desses são seguidos de novos casamentos. Sempre estamos em busca de algo diferente, melhor.

As pessoas mudam de trabalho porque ficam entediadas. Viajam não pela alegria de viajar, mas simplesmente para escapar. É comum que outras pessoas que viajam para outras cidades e países visitem museus, mesmo que não os frequentem em suas próprias cidades. Na vida de algumas pessoas, há constante mudança em

prol da mudança, assim como as lagartas que atravessam a estrada para alcançar um terreno idêntico no Death Valley. Talvez ir de um lado para o outro não seja prejudicial, ou você pode ser esmagado enquanto atravessa a estrada.

Algumas profissões têm motivação embutida para justificar o comportamento de se atravessar a estrada. No esporte, há sempre o próximo jogo e a próxima temporada para se preparar. Na pesquisa, há o próximo projeto, artigo, sempre mais conhecimento a se adquirir. Na escola, há sempre a próxima prova, aula e semestre. Em seguida, há os diversos níveis de graduação: ensino fundamental, ensino médio, graduação, pós-graduação. Nos empregos, tentamos subir as escadas, sempre olhando para a frente. Nesses exemplos, pelo menos, parece haver algo maior e melhor do outro lado da estrada.

Em todos esses exemplos, você verá que o que foi deixado para trás, em algum momento, era o que você mais desejava na vida. Mas agora quase não importa. Não há nada de errado em mudar e seguir em frente na vida se isso levá-lo para um lugar melhor.

Infelizmente, é muito comum que em nossa busca pela próxima coisa melhor não dediquemos tempo para apreciar a satisfação de se alcançar um objetivo, ou o processo em si. Ficamos tão ocupados sendo instigados pela próxima conquista que esquecemos de saborear o que já está lá e que poderia ser profundamente significativo. É bom lembrar o princípio: "Quanto mais as coisas mudam, mais elas permanecem as mesmas".

Um bom exemplo que vem ao caso é a história de um colega meu que fez algumas descobertas importantes e se tornou bastante proeminente na área de matemática aplicada. De tempos em tempos, ele ganhava um prêmio ou recebia um título honorário. Invariavelmente, ele me contava sobre a próxima honraria que ele desejava. Depois, quando a conquistava, ele me dizia que estava contente porque poderia usá-la para conseguir um aumento no ano seguinte. Na verdade, ele era solteiro, tinha um salário muito bom e nenhuma renda extra. Apesar de muitos sucessos e muitos

aumentos, em essência, ele era uma pessoa infeliz. Tristemente, ele me fazia lembrar das lagartas, sempre esperando algo do outro lado da estrada, embora tudo já estivesse a seu redor, do lado em que estava da rodovia.

Muitas vezes, já temos aquilo pelo qual nos esforçamos: dinheiro, fama, apreciação, amor. É uma busca sem fim. Como diz o ditado: "Não dá para ter tudo ao mesmo tempo". Para alguns, a emoção da busca que é o legal; então, quando conseguem o que querem, isso acaba se tornando irrelevante. Não há nada de errado nisso, desde que você seja honesto consigo mesmo a respeito dos seus objetivos. Caso contrário, você está fadado a viver a vida de forma frustrada e infeliz, como meu amigo.

Há um espírito de mudança no Vale do Silício. Em muitas empresas, há sempre uma batalha ferrenha para desenvolver algo novo, em um esforço de ficar à frente dos concorrentes. As pessoas do Vale do Silício acreditam que suas empresas estagnarão e morrerão sem uma inovação contínua: é a cultura suprema do "o que você tem feito recentemente?". Para manter o *status* em uma cultura assim, as pessoas sempre precisam de uma história nova e em evolução. Se elas não proporcionarem isso, sentem-se como se estivessem perdendo a reputação. Essas pessoas estão sob forte pressão e tão desesperadas que às vezes agem como aquelas lagartas, guiando suas empresas para atravessar estradas sem um rumo adequado em busca de uma nova história para contar aos amigos.

A moral é que mudar simplesmente por mudar não necessariamente é bom. Às vezes está tudo bem em não alcançar um objetivo significativo. Mas nunca está tudo bem em cometer um suicídio organizacional apenas para manter a reputação com os amigos ou impressionar o seu pretendente amoroso.

VINTE E DUAS MANEIRAS DE SE LIBERTAR

Quando se declara um problema, há diversos métodos formais que podem ajudar a gerar soluções.² Além disso, à medida que se avança no processo de resolução de problemas, é importante ter em mente que todas as declarações de problemas (incluindo os PVs) são consideradas, na melhor das hipóteses, como provisórias. O trabalho subsequente em geral leva a revisões múltiplas da declaração do problema.

Em geral, basta apenas ter uma boa declaração do problema para pegar a estrada rumo a uma grande solução. Em outros momentos, uma direção satisfatória não é aparente, e a frustração toma conta. Meu querido amigo Rolf Faste criou o folheto a seguir para a nossa oficina criativa, que lista vinte e duas coisas para se tentar quando você se vê esbarrando em um poste. Nunca deixei de admirar Rolf por sua incrível habilidade de usar esboços simples para trazer ideias complexas para a vida. Em apenas uma página ele foi bem-sucedido e conseguiu resumir lindamente as principais ferramentas da cultura do design de produto que ele desenvolveu no movimento de *design thinking*. (As duas páginas a seguir formam, cada uma, uma coluna do folheto original de 21,6 cm x 27,9 cm).

Completei o desenho de Rolf com uma curta explicação sobre cada um dos itens. É bom saber alguns destes métodos.

Integração da criatividade no Currículo do EU

REVISÃO DE ESTRATÉGIAS CRIATIVAS



- ① TRABALHO DURO { GERALMENTE VEM PRIMEIRO A MAIORIA DAS ESTRATÉGIAS LISTADAS É MAIS ÚTIL QUANDO VOCÊ ESTÁ COM ALGUM "BLOQUEIO"

- ② CRIE UM AMBIENTE DE APOIO



INVISTA EM VOCÊ

- ③ RELAXE ATÉ



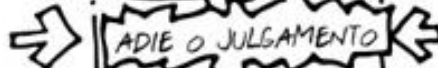
EXPLORE O SEU SUBCONSCIENTE

- ④ FAÇA BRAINSTORMING

EXPRESSE

TESTE

PERCORRA CICLOS



METAS:

A FLUÊNCIA: QUANTIDADE
B FLEXIBILIDADE: VARIEDADE



SALTAR PARA FRENTE



MONTAR NAS COSTAS

- ⑤ LISTA

- ⑥ METALISTAS → LISTAS DE COISAS PARA SE FAZER LISTA!

- ⑦ ANÁLISE

MORFOLÓGICA: COMBINANDO LISTA DE ATRIBUTOS



FONTE DE MECANISMO ALIMENTAÇÃO DO TEMPO INDICADOR



- ⑧ REGISTROS DE IDEIAS



DESENHO:

ESPECULAÇÃO TANGÍVEL

- ⑨ HUMOR

- ⑩ CONVERSA



- ⑪ TRANSFORMAÇÕES FORÇADAS
CHECKLIST DE PACIÊNCIA

AUMENTAR

MINIMIZAR REVERTER

COMBINAR

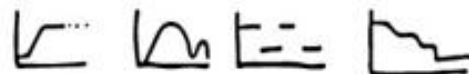
⑫ SYNECTICS

ANALOGIA DIRETA
ANALOGIA PESSOAL
CONFLITO REPRIMIDO
"ATAQUE SEGURO"

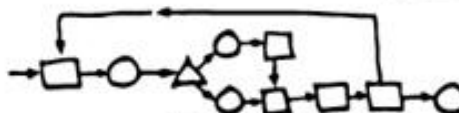


⑬ DIAGRAMA DO
PROCESSO FÍSICO

ATIVIDADE X TEMPO



FLUXOGRAMAS



⑭ "E SE?" ATITUDE IRREVERENTE CRIATIVA:
QUESTIONAR SUPOSIÇÕES

E SE: NÃO HOUVESSE GRAVIDADE



- HOUVESSE UM "JATO DE ÁGUA QUE REMOVESSE A PINTURA DE UMA CASA"
- HOUVESSE LATAS DE LIXO DE PIADAS

15) MATRIZ DE TOMADA DE DECISÃO



PRIORIDADES DOS FATORES DE PONDERAÇÃO

(16) TRABALHANDO DE TRÁS PARA FRENTE: IMAGINE QUE TENHA TERMINADO ALGO - PENSE EM MARCOS ANTERIORES

⑪ QUADROS DE HISTÓRIAS

PLANEJAMENTO EM SEQUÊNCIA



⑮ ESCADA DA ABSTRAÇÃO
DIAGRAMA DO PROBLEMA/DA SOLUÇÃO

por que

POE QUE É UM PROBLEMA?

Como resolverlo?

• *cont.*

①⑨ PENSAMENTO NASAL ~ JIM ADAMS

TENHA CONSCIÊNCIA
 DOS ESTILOS
 COGNITIVOS SEJA FLEXÍVEL
 ROMPA COM
 HABITOS TENDE NÃO
 SE ESPECIALIZAR

MAPAS MENTAIS
DIAGRAMAS DE IDEIAS



ANOTAÇÕES ORGANIZADAS CONTÊM INFORMAÇÕES BARRIGADAS
ANOTAÇÕES BARRIGADAS CONTÊM INFORMAÇÕES ORGANIZADAS

(21) METARRESUMO: PENSAMENTO VISUAL

DESENHE



22) FAÇA O DIAGRAMA DE SI MESMO

META: PENSADOR AMBIDESTRO UNIFICADO



BOA SORTE!

Trabalhe duro

Esta é a minha técnica mais produtiva. Às vezes, as coisas surgem para mim como um *flash*. Mas, na maioria das vezes, o *flash* é precedido de muito trabalho duro e frustração. Não há métodos mágicos que substituam a *atenção* e a *intenção*.

Crie um ambiente de suporte

Separe um tempo para arrumar a sua área de trabalho e deixar materiais de suporte ao seu alcance. Mantenha o ambiente ao seu redor notável e estimulante. Abraham Verghese tinha um pôster impresso que dizia que o livro que ele estava escrevendo havia recebido o Prêmio Nobel e estava na lista dos mais vendidos do *The New York Times* por mais de um ano. Ele não ganhou o Prêmio Nobel, mas a outra parte da frase se tornou realidade.

Relaxe

Para permitir que o seu subconsciente faça o trabalho, você deve relaxar. Há muitas histórias de pessoas que têm ideias revolucionárias enquanto sonham dormindo ou acordadas. A minha predileta é a do astrônomo irlandês e matemático W. R. Hamilton, que caminhava com a esposa quando a solução para um problema de longa data veio à mente.³ A história não diz se a esposa sabia que ele estava sonhando acordado enquanto deveria estar curtindo o momento com ela. Sem expor os detalhes – o que pode pôr o casamento em risco – posso afirmar que esse método funciona.

Faça *brainstorming*

No programa de design de produto de Stanford, os alunos são ensinados a usar o processo de resolução de problemas (chamamos isso de processo de design) com o acrônimo ETC. O primeiro passo é *expressar* uma ideia: ter uma solução experimental. O passo seguinte é *testar* a ideia: veja o que funciona e o que não funciona.

O terceiro passo é percorrer *ciclos*: use o que aprendeu para ter uma nova ideia modificada, ou seja, algo novo a ser expressado. Isso se repete até que você tenha uma solução da qual se orgulhe – ou até que você não tenha mais tempo.

Em geral, a parte de *expressão* do processo é produtiva. A sua atitude aqui deve ser de otimismo em relação à sua ideia. Em contraste, quando se alcança a parte de *teste* do processo, é preciso mudar a atitude e se tornar cético. Esforce-se para descobrir o que precisa ser modificado. Dessa forma, é necessário mudar de atitude à medida que você percorre o ciclo de expressar para testar e de testar para expressar. As suas principais ferramentas são úteis nesse processo: uma é o *brainstorming* e a outra é a prototipagem.

O *brainstorming* talvez seja o mais conhecido de todos os métodos no diagrama. Às vezes, a palavra é usada para simplesmente descrever uma pessoa que surge com ideias. No nosso contexto, ela se refere a um procedimento mais formal em que um grupo de pessoas se reúne para lidar com uma questão em específico. O objetivo é surgir com diversas ideias (chamamos isso de fluência e flexibilidade). Idealmente, escolhe-se um grupo de *brainstorming* que representa variedade suficiente de experiência e conhecimento que as pessoas podem usar para construir com base na ideia dos outros (montar nas costas do outro) e também pular para ideias completamente novas (saltar para frente).

As sessões de *brainstorming* não devem ser avaliativas. Elas servem para abrir possibilidades, não importa o quão distantes estejam. Portanto, uma regra básica é *adiar o julgamento* durante a sessão. Trata-se de uma expressão um tanto infeliz, que implica que logo um martelo será batido anunciando uma decisão. Uma melhor descrição do estado desejado dos participantes durante uma sessão de *brainstorming* seria *tolerante com alegria*. Ideias extravagantes são incentivadas. Em geral, há uma pessoa que grava ou um facilitador que monitora a sessão para garantir que as pessoas se concentrem no tema e que não haja conversas cruzadas (a regra é uma conversa por vez!).

Brainstorming em grupo tem a vantagem de fazer com que você saia da própria mente e trabalhe em cima das ideias dos outros. Algumas pessoas são solitárias e não precisam dos outros. (Eu tenho um amigo que é um ótimo designer que odeia *brainstorming*. Ele me diz que tem as melhores ideias durante longas corridas solitárias nas montanhas). Obviamente, a maioria de nós pode se beneficiar das ideias dos outros. A diversidade de histórias de vida pode levar a soluções que não conseguimos alcançar sozinhos.

Listas

Uma lista é uma ferramenta de resolução de problemas muito simples e útil. Como sugere a palavra, faça apenas uma lista de todas as possibilidades. O truque é gerar uma lista que seja inclusiva o suficiente para fazer com que você encontre uma solução. Quando Paul se formou na faculdade, decidiu que descobriria seu futuro usando listas. Primeiro, fez uma lista de todas as coisas que ele queria conquistar na carreira. Ele listou coisas como: "Ser meu próprio chefe", "Usar treinamento em engenharia", "Fazer algum tipo de relações públicas", "Usar minhas habilidades de desenho", "Viajar", "Ter tempo para a minha família" e "Ficar na região da baía de São Francisco".

Embora a lista fosse maior do que o mostrado aqui, dá para ter uma ideia de como funciona. Isso o levou a parte da solução: ele precisava ser dono de um negócio que produzisse algo com que ele estivesse envolvido em todos os aspectos – em especial, desenvolvimento, produção, marketing, propaganda e vendas. A próxima etapa seria encontrar um produto para montar um negócio. Novamente, Paul usou listas. Dessa vez, ele copiou nomes de todos os tipos de produto nas páginas amarelas. Ele passou um bom tempo em cada produto e pensando se poderia ser algo que desse para ele montar um negócio e que atendesse aos critérios dele na lista original do que ele queria para a carreira.

Usando esse processo, ele encontrou um produto improvável: uma receita secreta para uma carne seca servida como aperitivo.

Foi um sucesso incrível, que deu a ele um lucro financeiro enorme e atendeu a tudo da lista dele para a carreira.

Metalistas

Há listas que contêm nomes de coisas que dão origem a listas mais detalhadas. Por exemplo, você faz uma lista de lugares para visitar e depois separa listas de coisas para fazer em cada lugar.

Análise morfológica

Trata-se do processo de combinar elementos de diferentes colunas de listas de atributos. Por exemplo, se queremos fazer o design de um relógio, poderíamos fazer uma coluna listando fontes de alimentação (como baterias, CA, energia mecânica, energia solar, energia hídrica), uma coluna que lista os mecanismos do tempo (engrenagens, escapos, vibrações, pêndulo) e uma coluna que lista os indicadores (dois ponteiros, três ponteiros, LEDs, disco digital). Formando todas as combinações possíveis desses elementos, automaticamente geramos um grande número de alternativas para o design do relógio. Quando a lista de atributos tem muitos itens, esse método é um ótimo candidato a ser implementado no computador.

Registros de ideias

Há cadernos em que anotamos ideias, usamos desenhos, palavras e até itens colados para criar um registro de especulações tangíveis. É bom desenvolver o hábito de criar cadernos de anotações em que você registra as suas ideias. Sem um registro, as ideias em geral são esquecidas e perdidas para sempre. Os registros de ideias mais famosos já criados são os cadernos de Leonardo da Vinci. Diferentemente de Leonardo, no entanto, muitos, na verdade, conseguem implementar muitos registros de ideias ao longo da vida.

Humor

É uma ótima ferramenta de geração de ideias. Até mesmo para problemas sérios, fazer brincadeiras pode levá-lo para onde o pensamento sério tem medo de ir.

Conversa

Algumas pessoas são muito reservadas com relação aos próprios problemas e, por conseguinte, em geral estão sozinhas. Ficar nesse estado psicológico não é muito saudável e, muitas vezes, não é muito produtivo. Há inúmeras histórias sobre como, nas famosas “fábricas de ideias” do Bell Labs, no Building 20, no MIT e diversas empresas no Vale do Silício, a conversa casual levou a grandes descobertas. Falar com as pessoas é uma ótima forma de estimular ideias.

Transformações forçadas

Trata-se do processo de modificar propositalmente as ideias e transformar o convencional em não convencional. Alex Osborn, o famoso guru dos primórdios da criatividade, criou uma *checklist* de possíveis modificações com itens como *aumentar* e *minimizar*, que se referiam à mudança de escala de uma ideia. Esse método pode ser ampliado e incluir qualquer tipo de transformação. Por exemplo, é possível combinar duas ideias não relacionadas, como “peixe” e “torre”. Se montar um baralho em que cada carta lista uma única transformação, é possível gerar um monte de ideias sozinho e simplesmente seguir a transformação mostrada em cada carta. Se colocar as cartas dispostas de ponta a ponta, parece um pouco com um jogo de paciência.⁴

Synectics

Este termo, derivado do latim *synectica*, significa “a união de dois elementos diferentes e aparentemente irrelevantes”, e também pode ser chamado de sinergia. Nesse contexto, serve para o uso da

analogia para obter soluções. O método requer pensar em situações ou itens análogos àqueles em que você está se concentrando no momento, na esperança de que a analogia revelará uma ideia melhor. É útil considerar analogias que estão diretamente relacionadas à situação considerada e também analogias que estão pessoalmente relacionadas ao responsável por resolver os problemas. Outro conceito útil na estrutura de *synectics* é o *conflito reprimido*, uma combinação de dois conceitos que parecem contraditórios. O “ataque seguro”, por exemplo, em tal combinação era fundamental para o desenvolvimento do conceito de vacinas: usando uma dose *segura*, *atacamos* o corpo com um caso leve de uma doença de modo que ele produza anticorpos que irão protegê-lo. Pensar no problema que permeia essas linhas aparentemente contraditórias nos abre novos caminhos.

Diagrama do processo físico

Esta é uma ferramenta usada para extrair os problemas de sua essência. Para alguns tipos de problemas, a geração de ideias pode ser auxiliada ao se fazer o diagrama de algumas variáveis de desempenho em relação ao tempo ou a outra variável, ou elaborando fluxogramas que representam o processo inteiro.

“E se?”

Trata-se de uma maneira excelente de se iniciar uma pergunta durante a geração de ideias. E se não houvesse gravidade? E se houvesse um jato de água que removesse a pintura da sua casa? E se houvesse uma lata de lixo que contasse piada? Essas perguntas, ao nos tirar do trilho, criam uma atitude irreverente que nos leva a questionar suposições sobre o problema.

Matriz de tomada de decisão

É uma boa maneira para comparar ideias diferentes ao criar uma matriz em que as linhas representam as diferentes ideias e as

colunas mostram atributos dentro dessas ideias. Por exemplo, ao escolher uma noiva, Kumar rotulou cada linha com o nome de uma candidata diferente e cada coluna com um atributo, como educação, aparência, riqueza ou família. Ao assinalar um número para cada elemento da matriz, a comparação é transformada em uma medida quantitativa. A soma de todos os números em uma linha dá a pontuação total para aquela ideia. Além disso, os fatores de ponderação podem ser usados para priorizar determinados atributos.

Trabalhando de trás para a frente

Imagine que o problema tenha sido resolvido e depois trabalhe de trás para a frente desde o início. Dessa forma, é possível ver quais são os marcos. Pelo menos, este método é ótimo para fazer cronogramas.

Quadros de histórias

Os quadros de histórias ajudam a fazer planos sequenciais que são bem conhecidos na indústria do cinema. Eles podem ser usados a qualquer momento para contar uma história linear. São, na verdade, uma versão pictórica do *mapa de jornada*, um diagrama que mostra uma sequência linear de eventos.

Diagrama do como-por quê

Este diagrama pode ser usado para redefinir um problema, muito como o nosso método para mudar a pergunta (veja “Passando para um nível acima” anteriormente neste capítulo). A ideia é gerar um diagrama que mostre uma sequência de causas e efeitos. Para um dado problema, o diagrama lista uma forma de fazer algo – o *como* – e depois *por que* isso é feito. Diversas ideias podem ser geradas dessa maneira. Há muitas variantes, como o diagrama como-por quê-por quê, ou o diagrama por quê-por quê-por quê.

Esses diagramas são um pouco relacionados à *escada da abstração*, que se baseia na escada de S. I. Hayakawa dos quatro níveis da abstração linguística.⁵ O nível inferior consiste em coisas concretas: óculos de natação, um telefone, uma xícara e assim por diante. No próximo nível, há *grupos* de coisas concretas: crianças em idade escolar, ferramenta mecânica, carros, gado. O terceiro nível consiste em grupos maiores: mulheres, homens, filmes, dispositivos de comunicação, decorações. No último nível, há conceitos mais abstratos: comunismo, poder, justiça, sucesso, bem, mal.

Ao fazer o diagrama dos níveis de abstração para o problema/solução, você consegue perceber melhor se está trabalhando de forma muito restrita, sendo muito específico – nesse caso, talvez você queira redefinir o problema.

Pensamento nasal

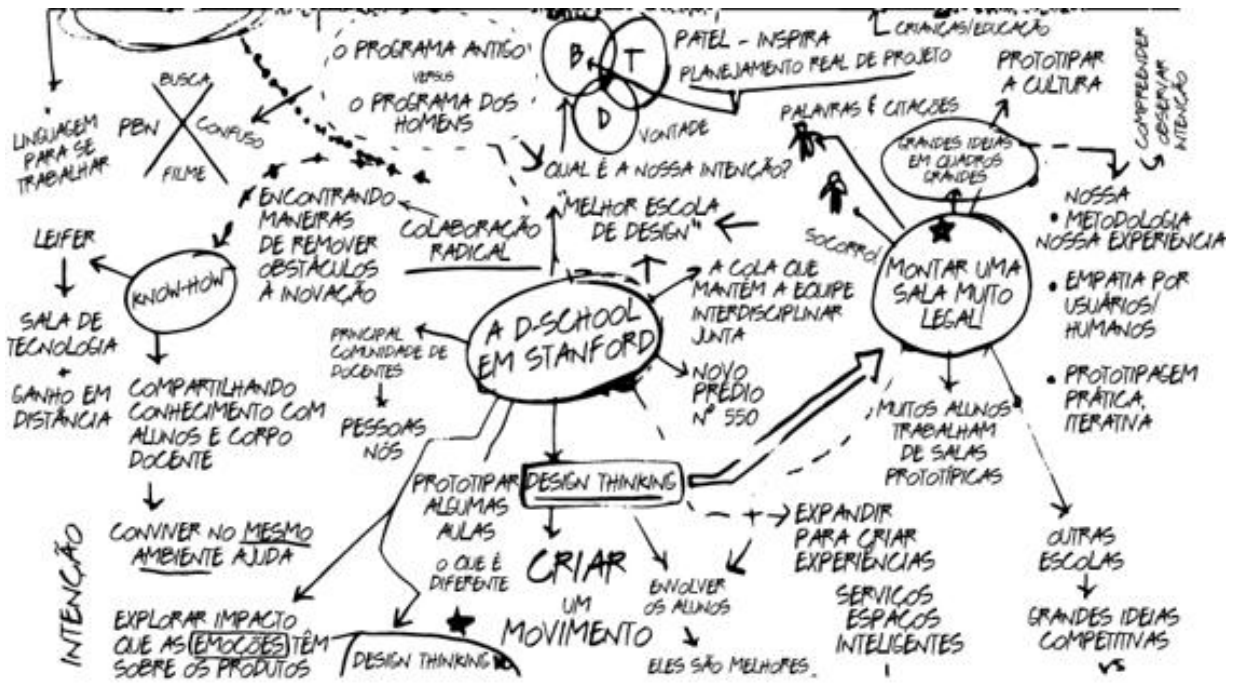
Este é o termo que meu colega Jim Adams cunhou para o uso de diferentes estilos cognitivos. A ideia é ser flexível na forma como você olha para as coisas. Tente imaginar o que você faria se pensasse com o nariz ou tentasse não falar. Nesse sentido, você vê o seu problema de forma diferente e abre novas ideias de soluções. O livro clássico de Adams, *Ideias criativas: como vencer seus bloqueios mentais*, contém diversas outras ferramentas para superar bloqueios à resolução criativa de problemas.

Mapas mentais

Esses *mapas de relações* representam as ligações entre as informações de maneira não linear que supostamente devem ser análogas à forma como o cérebro armazena informação. Os mapas mentais são ótimos para proporcionar um entendimento amplo de como diversas partes se relacionam com o todo. Antes do uso difundido de computadores, a maioria das informações era armazenada linearmente. Agora todos fazemos buscas no

computador de forma não linear. Isso nos dá uma compreensão dos dizeres: "Anotações organizadas contêm informações bagunçadas; anotações bagunçadas contêm informações organizadas".

Para esboçar um mapa mental, comece no centro do seu espaço e escreva uma palavra ou expressão curta que será o tópico principal. Depois veja que outra ideia isso evocará (palavra) e escreva-a a uma distância próxima. Faça uma linha ligando as duas palavras. Em seguida, volte para a primeira palavra e veja o que mais ela evoca. Escreva essa nova palavra em outra direção e ligue-a à primeira palavra.



Continue repetindo esse processo até que não tenha mais ideias. Em seguida, use cada uma das palavras secundárias como uma raiz e repita o processo inteiro. Obviamente, expliquei isso de forma muito linear, e as palavras no mapa podem ser geradas em qualquer ordem que vierem à mente. A figura acima mostra um mapa mental criado por David Kelley. A primeira entrada foi “a *d-school* em STANFORD”. O mapa foi concebido para gerar ideias relacionadas ao design da *d.school* em Stanford.

Metarresumo

Trata-se de uma ferramenta para o que às vezes é chamado de pensamento visual. Aqui abordamos um problema usando as nossas habilidades visuais para ver, desenhar e imaginar. Podemos gerar novas ideias desenhando coisas que vemos e que imaginamos. Buscamos soluções ao reunir resultados oriundos desses diferentes aspectos do pensamento visual. A sobreposição entre aspectos distintos é representada graficamente pelo diagrama de Venn, em que cada aspecto é mostrado como um círculo, e a nossa atenção se direciona para ideias na área em que a parte interna dos círculos se sobrepõe.

Faça o diagrama de si mesmo

Neste método, você examina o seu próprio processo de resolução de problemas e se esforça para torná-lo *ambidestro*, o que significa que você usa as atividades dos lados direito e esquerdo do cérebro de forma igual. Em uma variante do autodiagrama, uma pessoa se deita sobre um papel comprido para fazer um contorno ao redor de seu corpo. Depois a primeira pessoa rotula cada parte desse contorno do corpo com balões como aqueles das tirinhas de humor contendo quaisquer termos que venham à mente, equilibrando, portanto, o intelectual/verbal com o emocional/visual. Nos termos da cultura chinesa, você está buscando um equilíbrio entre *yin* e *yang*.

Na minha opinião, não vale a pena pular de um método para outro. Em vez disso, é melhor se tornar adepto de algumas estratégias de resolução de problema e se ater a elas. Quanto mais praticar as técnicas escolhidas, mais fácil será o seu desbloqueio.

EM BUSCA
DE AJUDA

CAPÍTULO 4

***Se você sempre fizer o que sempre fez,
você sempre obterá o que sempre obteve.***

Anthony Robbins

Quando o assunto é alcançar o que se quer na vida, é raro que você consiga fazer isso totalmente sozinho. Em geral, você precisará de um pouco de assistência dos amigos. Diz-se que não se trata do *que* você conhece, mas de *quem* você conhece. Concordo com isso, ainda que em sua forma menos cínica: todos somos melhores quando ajudamos uns aos outros para descobrir coisas.

APRENDENDO COM TODO MUNDO

Tenho colegas que são fontes eternas de sabedoria. Meu colega Tom me ensinou – assim como aos alunos dele – que não temos tempo o suficiente para nos apressarmos. Isso significa que, quando fazemos as coisas com pressa, invariavelmente, fazemos besteira. Vai demorar mais para arrumar a bagunça do que se tivéssemos reservado o tempo adequado para fazer a coisa certa. O conselho de Tom sempre me vem à mente quando estou tentando enfiar a

chave no cadeado da bicicleta em um esforço inútil de acelerar o processo para eu poder correr para um compromisso.

O meu colega Henry me deixou uma impressão indelével em uma tarde, enquanto andávamos juntos de bicicleta. Empolgado, eu disse a ele que tinha acabado de fazer uma grande descoberta na pesquisa. Ele me perguntou: "É boa o suficiente de modo que você possa descrevê-la antes de eu alcançar a saída na próxima esquina?". Infelizmente, não era.

Henry também me contou que um dos reis da Inglaterra disse para o filho: "Sempre que tiver uma oportunidade de se sentar ou ir ao toalete, não a desperdice, porque nunca se sabe quando terá outra chance". A sabedoria por trás desse conselho ficou clara quando sentei em um auditório com outras milhares de pessoas, esperando desconfortavelmente a volta de um autor muito envergonhado depois de interromper a leitura de uma frase para usar o banheiro. Achei que esse conselho real funciona muito bem para professores.

Uma das coisas mais importantes que aprendi com os colegas é como *não* ser. Tive um colega que, em essência, era uma boa pessoa. Sempre vi gentileza nele. Infelizmente, no entanto, ele tratava um membro júnior da equipe, que trabalhava para ele, de forma ofensiva, forçando o funcionário a se mudar para outra universidade. Após ver isso, passei a ficar especialmente preocupado em tratar colegas mais jovens de forma justa. Um funcionário administrativo uma vez me disse que eu era "o puxa-saco ao contrário", que significa que eu tratava os subordinados com mais consideração do que os meus supervisores. Eu considerei aquilo um elogio.

O fato é que podemos escolher aprender com os outros. Podemos copiar seus atributos positivos e nos prevenir contra os negativos. Podemos aprender com uma criança assim como com uma celebridade. É importante não ficar decepcionado quando percebe que seus ídolos têm defeitos. Eles ainda podem ser seus professores. É provável que aprenda mais com pessoas

evidentemente imperfeitas do que com aquelas que ainda fingem ser perfeitas.

O fato de Mahatma Gandhi não ter sido um grande pai para seus filhos invalida a mensagem que ele passava e o exemplo que ele era? O fato de um político ter tido um envolvimento amoroso extraconjugal invalida o bom trabalho que ele realizou? É possível escolher *a priori* descartar certas influências da sua vida, ou você pode ser inclusivo e aprender com o que for relevante de cada um. Acredito que a última opção leva a uma experiência de vida mais enriquecedora.

DIMINUINDO OS OUTROS

Eu fazia parte de uma equipe de dez professores que era responsável por oferecer uma oficina de uma semana na *d.school*, que chamávamos de Summer College. Cinco membros da equipe estavam sempre presentes. Os outros completavam a equipe quando necessário. Os participantes eram alunos de mestrado e doutorado de diferentes departamentos de Stanford. Era uma experiência incrível para todos, e os alunos sempre avaliavam a oficina com notas altas. Muitos diziam que era a melhor experiência na carreira universitária.

Os alunos sempre comentavam sobre como eles nunca tinham visto tamanho coleguismo entre os docentes. Eles se inspiravam no fato de que cinco membros do corpo docente sempre estavam lá com eles e que claramente curtíamos estar juntos. Para muitos, era uma mudança revigorante do mundo de difamações e de superioridade ao qual eles estavam presos durante a pesquisa.

Muitos estudantes vivem em um mundo em que as pessoas acham que eles crescem porque diminuem os colegas. No entanto, se falar mal de um colega, você, na verdade, acaba se diminuindo e não se torna maior. Por exemplo, se eu lhe disser como as pessoas com quem trabalho são maravilhosas, por associação, você deve pensar que sou bom também. Por outro lado, se eu falar sobre os

defeitos dos meus colegas, por associação, faz com que eu pareça um pouco menos admirável. Infelizmente, essas atitudes problemáticas não ficam limitadas à universidade. São instrumentos em muitas famílias e na maioria das empresas.

SE EU LHE DISSER COMO AS PESSOAS COM QUEM TRABALHO SÃO MARAVILHOSAS, POR ASSOCIAÇÃO, VOCÊ DEVE PENSAR QUE SOU BOM TAMBÉM. POR OUTRO LADO, SE EU FALAR SOBRE OS DEFEITOS DOS MEUS COLEGAS, POR ASSOCIAÇÃO, FAZ COM QUE EU PAREÇA UM POUCO MENOS ADMIRÁVEL.

Considere a situação em que, toda vez que você vai cortar o cabelo, a cabeleireira passa o tempo inteiro falando mal dos outros profissionais da região – não sabem o que fazem, queimam o cabelo das pessoas, cobram muito caro. No fim, você começará a pensar por que a cabeleireira sente a necessidade de diminuir os outros.

Obviamente, ela está preocupada em perder para a concorrência, o que pode fazer você pensar se ela tem boas razões para se sentir ameaçada.

Para que você seja bem-sucedido – até mesmo para obter um emprego ou uma promoção no lugar de outra pessoa –, não é necessário diminuir o outro. Em todo caso, elogiar o rival demonstra classe. Invista em você, preocupe-se com seus pontos fortes e qualificações e não com o que os concorrentes estão fazendo.

MENTORIA

Faz-se muito barulho em relação ao processo formal de mentoria, mas ainda não estou convencido de que isso seja muito útil. Em vez disso, o que prefiro são minimentorias. Enquanto eu trabalhava neste livro, por exemplo, pedi conselho a todos aqueles que eu conhecia que já tinham publicado um livro. Dessa forma, eu tinha uma equipe inteira de conselheiros, cada um com uma experiência e perspectiva diferente para compartilhar.

Não tenha vergonha de fazer isso, desde que esteja aberto para a ideia de fazer o mesmo para alguém em troca. Nunca se sabe o que se vai aprender ou quem será útil quando você buscar algo novo. As pessoas podem surpreendê-lo; às vezes, aqueles que temos certeza de que são generosos serão mesquinhos ao dar conselhos, temendo a concorrência, e aqueles de quem menos esperamos nos auxiliarão muito.

Não tem problema pedir ajuda. Procure por pessoas que fazem parte da sua vida e que conquistaram coisas que você almeja. Converse sobre como elas conseguiram e o que fariam de diferente se tivessem uma nova oportunidade de repetir o feito. Obtenha o *feedback* do maior número de pessoas possível. Você não precisa seguir todos ou a maioria deles. Tenha em mente que, quanto mais informações obtiver, mais terá que filtrar.

BONS ARTISTAS COPIAM.

GRANDES ARTISTAS ROUBAM

Steve Jobs mencionava com frequência que ele acreditava que “bons artistas copiam; grandes artistas roubam”, uma citação que ele atribuía a Pablo Picasso. Não há evidências de que Picasso tenha dito isso um dia, mas muitos dão crédito a ele por essa afirmação. Em 1920, T. S. Eliot escreveu: “Os poetas imaturos imitam; os poetas maduros roubam; os maus poetas desfiguram o que pegam e os bons poetas transformam isso em algo melhor, ou pelo menos em algo diferente”.

A verdade é que há muito pouca novidade por aí. Como diz o meu colega Larry Leifer: “Todo design é um *redesign*”. Qualquer coisa que você imaginar já foi, pelo menos em parte, pensada antes, e seria idiotice ignorar a sabedoria das pessoas que nos precederam. Se você vir uma boa informação e não usá-la, estará sendo tolo. Ninguém consegue sobreviver sozinho. O fato de sabermos falar, ler, somar, é tudo porque pegamos a ideia de alguém e a usamos para a própria necessidade. A sociedade depende da criação em cima das ideias de outras pessoas.

Então não se preocupe em “roubar”. É claro, não assuma como seu o trabalho de outra pessoa ou simplesmente copie algo cabalmente sem melhorá-lo ou colocar o seu toque pessoal. Entenda que não tem problema trabalhar em cima da ideia do outro, mas também não seja muito possessivo com relação à própria ideia.

É perturbador perceber que vidas poderiam ter sido salvas se alguns pesquisadores não fossem tão sigilosos e determinados a vencer a corrida rumo ao Prêmio Nobel. Algumas pessoas são tão ferrenhamente protetoras com relação aos próprios dados e ideias, muitas vezes por anos, até que possam publicar seus trabalhos. O bem público teria um serviço muito melhor se as pessoas trabalhassem de forma mais colaborativa.

Comprometa-se à colaboração radical.

O FARDÃO DO NETWORKING

Se já leu livros ou fez aulas de negócios, com certeza já ouviu falar do poder do *networking* – distribuição de cartões profissionais em almoços, comparecimento aos eventos principais e autopromoção. Isso é tão bajulador e manipulador e, em geral, bem transparente.

O meu melhor conselho para você é não fazer nenhum *networking*. Se o que está tentando fazer é realmente se enturmar com pessoas que você acredita que estão em uma posição superior à sua para obter a ajuda delas, trata-se de uma relação lasciva, e não genuína. Há especialistas em fazer *networking* que são bem-sucedidos em qualquer coisa que queiram promover. Ainda assim, quando vou dormir, fico feliz de ser eu e não eles.

Já ouvi muitas histórias admonitórias de pessoas que excederam os privilégios da amizade. Nunca finja que tem uma relação com alguém que vai além do que de fato existe. Uma pessoa oportunista pode dizer “Joe Smith sugeriu que eu entrasse em contato com você”, quando, na verdade, Joe Smith não disse isso. Quando Joe fica sabendo disso, consegue adivinhar o que ele dirá? Não assuma que é ok usar o nome de alguém para passar para o lado de dentro, mesmo que considere que aquela pessoa é amiga. Pergunte primeiro, ou é provável que o tiro saia pela culatra.

A vida não tem a ver com usar outras pessoas para subir até o topo. Seja verdadeiro e construa amizades. Muitos têm medo de misturar a vida profissional com a pessoal, e acho isso triste. Isso ocorreu comigo uma vez quando eu estava falando com Jean e Georges, que já trabalhavam juntos por anos, e percebi que eles mal sabiam algo um do outro. Nunca tinham ido à casa um do outro e não sabiam nada sobre o cônjuge ou filhos do outro. Que desperdício! Não tenha medo de relações humanas de verdade. Elas importam.

Algumas pessoas tiveram experiências ruins trabalhando com amigos. No entanto, há muitos exemplos de ligações entre amigo e trabalho que duram a vida toda. O meu colega David Kelley percebeu, quando ainda era aluno de mestrado em Stanford, que

era divertido trabalhar com os amigos. Ele montou uma empresa chamada Intergalactic Design com alguns colegas de sala. Três empresas e quarenta anos depois, alguns dos mesmos amigos ainda trabalham com ele.

Segundo a sabedoria popular, se emprestamos dinheiro a um amigo, perdemos o dinheiro e a amizade. Acho que este é o caso quando temos os amigos errados. Sempre tive um grande prazer em ajudar os amigos a financiar seus projetos ou em atender a necessidades temporárias e nunca perdi meu dinheiro ou a amizade.

Quando você estabelece relações verdadeiras, a palavra *networking* não entra em jogo. Naturalmente, você pensa nos outros quando surgem as oportunidades. Você pede ajuda, e eles aparecem, porque são amigos e é isso que amigos fazem, não porque você deu um sorriso falso e um aperto de mão firme em um almoço.

Deixe as pessoas serem humanas. Seja verdadeiro. Pergunte a si mesmo: "Quem prefere ver à sua porta, um amigo ou um vendedor que passa de casa em casa?".

Seja proativo ao fazer amizade onde quer que esteja. Convide as pessoas para saírem para jantar ou irem à sua casa. Quando souber que alguém da família do outro está doente, no dia seguinte pergunte sobre a pessoa.

A SUA VEZ

Você tem colegas de trabalho de quem não sabe muito a respeito? Dedique um tempo para saber algo sobre essas pessoas. Marque alguns almoços ou cafezinhos casuais e tenha uma conversa social (não de negócios ou sobre fofocas no trabalho). Descubra sobre a vida delas e, se elas estiverem interessadas, compartilhe informações sobre a sua vida.

Em resumo, se você quiser a ajuda das pessoas, você deve (a) *pedir* a elas, porque nem todo mundo está ciente das suas

necessidades e (b) ser alguém decente. Não finja saber mais do que você sabe. A maioria das pessoas fica lisonjeada quando temos uma necessidade genuína e buscamos a experiência delas. Quando nos oferecem ajuda, temos que respeitar a restrição de tempo do outro – não ligue todos os dias ou espere que a outra pessoa responda a uma centena de perguntas – e seja compreensivo.

FAZER
É tudo

CAPÍTULO 5

As coisas que temos que aprender antes de poder fazer, aprendemos fazendo.
Aristóteles

Sempre que alguém faz uma mudança importante é porque acionou o interruptor. Alguém que tem sofrido a vida inteira com o peso decide ficar em forma. Quem aturou um chefe abusivo por anos finalmente dá um basta e pede demissão. Alguém que guardou uma paixão secreta enfim toma coragem e convida a pessoa amada para tomar um café. Houve uma mudança que tornou a ação favorável em comparação à inércia.

Você pode se sentar no escuro à espera de que a luz seja acesa ou pode se levantar, atravessar a sala e acionar o interruptor você mesmo.

TENTANDO E FAZENDO

Como já estabelecemos, há uma grande diferença entre *tentar* fazer algo e de fato *fazê-lo*. São ações totalmente diferentes. A dificuldade surge quando as pessoas as unem.

Se *tentarmos* fazer algo, isso pode acontecer ou não. Se não acontecer, podemos tentar usar uma estratégia diferente e, de novo, pode não dar certo. Embora isso possa continuar indefinidamente, em geral dura até que tenhamos sorte e sejamos bem-sucedidos, cansemos de tentar ou fiquemos distraídos com outra coisa. Claramente, trata-se de uma forma muito improdutiva de lidar com a vida.

Se estivermos *fazendo* algo, então não importa quantas vezes enfrentamos uma barreira ou o quanto a estratégia original é frustrada, o objetivo é realizar o trabalho. Para satisfazer a nossa intenção, fazemos uso da resolução interna e da atenção necessária.

Fazer requer *intenção* e *atenção*.

Você se lembra do exercício que dei aos meus alunos no qual pedi para um deles *tentar* tirar um objeto de mim e depois de fato *tirá-lo* de mim? A luta pelo objeto quando o voluntário está tentando em geral é legal para as duas partes. Tentar muitas vezes pode ser divertido e fácil. No entanto, *fazer* é o que torna as coisas feitas.

Em 1974, eu estava almoçando com meu amigo Harold no Russian Tea Room, um restaurante chique perto do Carnegie Hall, na cidade de Nova York. Todos os garçons nesse restaurante usam uniformes de cossacos russos, que têm a admiração do meu amigo, já que ele era um grande fã da União Soviética. À medida que Harold mostrava essa admiração, me veio à mente que seria maravilhoso conseguir um desses uniformes para ele. De repente, decidi que faria isso. Eu não sabia como. Entretanto, não importava o quanto custasse, eu *iria* dar a ele um desses uniformes como presente.

Tirando a vantagem da frugalidade lendária de Harold, eu disse a ele que eu pagaria pelo almoço se ele fosse pegar o carro. Eu avalei todos os garçons assim que ele saiu, escolhendo aquele que parecesse mais receptivo a uma transação financeira. Chamei o garçom até a minha mesa, disse a ele o quanto tínhamos gostado do

almoço e contei sobre a grande admiração de Harold pelo uniforme. Eu disse ao garçom que, se ele conseguisse um uniforme para mim, eu faria aquilo valer a pena.

“Quanto valeria a pena?”, ele perguntou.

Tirei a minha carteira do bolso, abri na parte onde ficam as cédulas e disse: “Você decide”. Ele retirou uma nota de US\$ 10 (o que valeria US\$ 50 nos valores atuais) e saiu sem falar mais nada. Pouco tempo depois, eu estava esperando perto do meio-fio com o uniforme completo, incluindo as botas, enroladas em um jornal do dia anterior.

Harold faleceu em 2011, e muitas vezes penso nele quando faço a demonstração de tentar *versus* fazer. Eu me lembro daquele momento de triunfo e do lampejo de *insight* que tive tempos atrás. A felicidade e a surpresa de Harold quando ganhou o uniforme ainda me comovem.

Em outro momento, eu estava conduzindo uma oficina para um grupo de profissionais em Seul, na Coreia do Sul. Uma jovem se voluntariou para fazer o exercício de tentar *versus* fazer e, quando pedi que ela tirasse o objeto das minhas mãos, ela imediatamente agarrou os meus óculos e ameaçou quebrá-los, a menos que eu desse o objeto a ela. Paguei o resgate e recuperei os meus óculos intactos. Talvez tivesse sido um pouco assustador, mas ela com certeza teve uma abordagem criativa!

Esse incidente traz à tona a questão da ética e da moralidade. Aqui vai um caso extremo: se eu tivesse que matar você para mudar do estado de tentar para fazer, em circunstâncias normais, eu mudaria de ideia e decidiria não fazer isso. O exercício trata da diferença entre tentar e fazer. Não é sobre ética ou moralidade. É necessário decidir por si mesmo se você for violar algumas fronteiras. Se fazer exige transgredir, então talvez esteja na hora de mudar a intenção de fazer para não fazer.

Não sei se a mulher quebraria os meus óculos. Dado o comportamento anterior dela, acho que havia grandes chances de ela cumprir a ameaça. Se ela os tivesse quebrado, eu poderia

mandar fazer um novo par de óculos. De qualquer forma, a intenção dela foi forte o suficiente para obter o objeto e, a meu ver, nenhuma fronteira ética ou moral foi ultrapassada.

Recentemente, tive uma experiência em família que ilustra muito bem a diferença entre tentar e fazer. A minha esposa Ruth e eu estávamos em São Francisco à noite. Após o jantar, passando de carro pelo Roxie – um teatro na vizinhança que às vezes frequentamos –, reparei que havia uma aglomeração e uma programação que me parecia interessante. Eu sugeri que Ruth comprasse os ingressos enquanto eu caçava uma vaga para estacionar o carro. Embora estivesse indiferente ao filme, ela concordou com o plano.

Quando retornei ao Roxie dez minutos mais tarde, fiquei chocado ao perceber que Ruth não estava na fila. Ela me disse que tentou comprar os ingressos, mas que eles estavam esgotados. Como eu realmente queria assistir ao filme, agi. Fui até a bilheteria e perguntei à vendedora se havia algum cancelamento. Ela concordou em anotar o meu nome e pediu que eu esperasse ali por perto. Depois comecei a perguntar às pessoas na fila se elas tinham um ingresso sobrando. Consegui comprar um de alguém que estava se aproximando da bilheteria para pegar o reembolso e outro de uma pessoa que estava na fila e cuja amiga tinha telefonado para dizer que não poderia ir. De repente, estávamos *fazendo*.

O incidente ilustra alguns pontos básicos. A minha esposa não queria de fato ir ao cinema, e quando disseram para ela que os ingressos estavam esgotados, ela tinha uma *boooooaaa* justificativa para não ir. Eu estava determinado a ver o filme. Então, o fato de os ingressos estarem esgotados era simplesmente um poste que eu tinha que contornar. Eu sabia que a explicação “esgotado” era conversa fiada. Moral da história: se você não quer realmente fazer algo, então o mundo pode ser legal o suficiente para oferecer *boooooaaas* justificativas para isso não ser feito. Se você realmente quer fazer algo, essas justificativas não serão um empecilho.

Na verdade, nesse caso, seria melhor ter tentado do que feito. O filme e o show ao vivo foram horríveis. Como se diz: “Cuidado com o que deseja”.

Também podemos aplicar a noção de tentar e fazer para uma pessoa, em vez de suas ações. No lugar de tentar, você se veria como um tentador; em vez de fazer, você se veria como um fazedor. A menos que tenha uma personalidade tipo A extrema, você terá uma vida melhor ao incorporar o tentador e o fazedor na sua autoimagem e ativá-los conforme apropriado. Pare e pense: talvez você devesse incorporar os dois *especialmente* se for do tipo A – tentar um pouco mais e fazer um pouco menos pode prolongar o seu tempo de vida.

CONVICÇÕES: FERRAMENTAS PARA A MUDANÇA?

Maxwell Maltz era um cirurgião plástico que descobriu que seus pacientes costumavam não ficar satisfeitos com a cirurgia, embora tecnicamente fosse bem-sucedida. Ele acreditava que, em grande medida, isso era consequência da autoimagem não sadia dos pacientes. A solução dele foi desenvolver uma série de técnicas que ele achava que poderiam melhorar a autoimagem das pessoas.

Um dos métodos dele era fazer com que uma pessoa estabelecesse uma série de metas e depois imaginar a conquista de cada uma com algumas técnicas de visualização de um quadro mental. Maltz recorria ao poder da autoconvicção e dos quadros mentais, bem como à ligação entre corpo e mente. Na década de 1960, ele publicou suas ideias em *Liberte sua personalidade*, um livro de autoajuda objetivo que acabou vendendo mais de trinta milhões de cópias. Depois disso, testemunhou-se o desenvolvimento de uma grande indústria e de volumes na literatura sobre o uso de convicções como ferramentas para mudar a autoimagem. Alguns dos meus alunos acharam úteis os exercícios de convicção de Maltz.

Uma convicção é uma afirmação cuidadosamente estruturada que você repete com frequência para si mesmo. As pessoas que têm convicções sustentam que uma atitude mental positiva apoiada por convicções tornará quase tudo possível. Elas acreditam que, para que uma convicção seja eficaz, ela deve estar no presente, ser positiva, pessoal e específica. Você escolhe algo que queira mudar ou reforçar e dedica um tempo diário para dizer para si mesmo que aquilo aconteceu. Para usar uma convicção para melhorar a sua autoimagem, por exemplo, você pode repetir para si próprio: "Sou uma pessoa amorosa quando interajo com a minha filha".

Certamente, uma atitude mental positiva é uma grande vantagem na vida. As convicções funcionam para algumas pessoas – no entanto, não servem para todos. Acho difícil me convencer de que as coisas positivas realmente são verdadeiras. Isso me faz lembrar da parte do filme *Branca de Neve e os Sete Anões*, em que a bruxa má pergunta diariamente para o espelho mágico: "Existe alguém mais linda do que eu?". Embora a rainha consiga a resposta que quer, ela parece não acreditar nela. Se acreditasse, não precisaria ficar voltando ao espelho para conferir.

Para mim, o problema com o movimento da autoconvicção é que as pessoas muitas vezes acham que as convicções positivas parecem falsas, mas, por outro lado, aceitam prontamente como verdadeira a auto-imagem negativa que carregam por aí. É o exemplo clássico da imagem do copo meio cheio, meio vazio. Para muitos de nós, a metade vazia parece verdadeira, e a metade cheia parece falsa. Provavelmente, o copo está meio cheio, meio vazio, e nós decidimos como o vemos. A ideia é obter verificação externa suficiente da versão "meio cheio" de que nossa autoimagem de fato muda, e nós não precisamos voltar para o espelho mágico em nossas mentes para descobrir quem e o que somos.

Uma forma de fazer isso é usar convicções de maneira um pouco mais indireta. Em vez de lidar diretamente com uma conquista desejada, podemos usar convicções para modificar um

comportamento de modo que aquele que foi modificado conduza indiretamente até a conquista desejada.

Por exemplo, em um estudo, não se solicitava aos alunos com baixa autoestima acadêmica para pensar sobre si mesmos de forma diferente; em vez disso, pedia-se simplesmente que eles listassem e escrevessem sobre características que eles achavam positivas em relação à educação e à preparação para a carreira. A taxa de permanência desses alunos era muito mais alta do que daqueles em outro grupo.

Isso está intimamente ligado ao conselho que pais e professores recebem: enfatizar o esforço dos filhos em vez das conquistas. A ideia é a de que a ênfase deve reforçar a característica desejada – ou seja, o esforço duradouro e que transcende qualquer fracasso momentâneo. Quando o reforço é baseado apenas na conquista, não promove a resiliência que é necessária para superar as decepções inevitáveis da vida.

APENAS FAÇA

Quando comecei a lecionar o curso no qual parte deste livro se baseia, eu sabia que queria que os alunos escolhessem projetos que tinham a ver com a vida deles. Além disso, conheci muitos engenheiros no Vale do Silício que trabalhavam para grandes companhias, como a Hewlett-Packard, e que tinham um sonho de abrir a própria empresa. Isso foi na década de 1960, antes da disponibilidade de investidores-anjo sérios e investimentos de alto risco (*venture funds*) ou da forte cultura de *startups*.

As pessoas apenas falavam sobre isso, e nada acontecia. A situação me lembrava aquela da peça de Eugene O'Neill, *The Iceman Cometh* (A vinda do homem de gelo). Os personagens passam a peça inteira em um bar falando em sair, mas ninguém sai. (Nick, um dos meus colegas, na verdade, deixou a Hewlett-Packard e abriu a própria empresa. Eu fiquei tão feliz que comprei uma caixa

de champanhe. Agora, quarenta anos depois, provavelmente ele ainda fique pensando por que fez aquilo).

Isso me deu a ideia de que os alunos precisam aprender a não esperar até se formarem. Muitos estudantes desenvolvem a ideia de que eles devem seguir um caminho predeterminado em que eles não podem alcançar nada até conseguirem o diploma. E se eles não desenvolvem o hábito de fazer as coisas de que têm vontade, eles nunca mudarão após a formatura. Muitos dos grandes empreendedores já tinham seus negócios enquanto cursavam a faculdade – e muitos nunca se formaram. O exemplo mais claro de hoje é o de Mark Zuckerberg e quatro colegas de faculdade, que começaram o Facebook nos alojamentos da Universidade Harvard.

Com base nesse pensamento, decidi que a instrução do projeto da disciplina seria: “Faça algo que você sempre quis fazer de verdade e que nunca fez, ou resolva um problema da sua vida”.

Os projetos serviram para apresentar o hábito da conquista. Os alunos aprenderam que eles não precisavam esperar por algum momento no futuro para comandar a própria vida. Fazer o próprio projeto durante dez semanas deu a eles uma sensação de empoderamento que, em muitos casos, eles levaram para o resto da vida.

Você mesmo pode parar de “esperar por Godot”^{*} e aprender a fazer as coisas que sempre quis fazer. Se começar a agir e também aplicar as ideias deste livro para se livrar de questões não desejadas, é bem provável que você tenha uma vida muito mais interessante e completa.

Hugh Laurie, o médico na série *House*, disse em uma entrevista para o *Time Out New York*: “É horrível, eu acho, esperar até que esteja preparado na vida. Agora eu tenho essa sensação de que, na verdade, ninguém nunca está preparado para fazer algo. Estar pronto é quase inexistente. Só existe o agora. E você pode muito bem fazer agora. Quer dizer, digo isso com confiança como se eu estivesse prestes a pular de *bungee jump* ou algo do tipo – não

estou. Não tenho fissura por correr riscos. Mas acho que, falando de modo geral, o agora é um tempo tão bom quanto qualquer outro.”

É COMO ANDAR DE BICICLETA

Uma amiga me disse recentemente que queria aprender a andar de bicicleta. Ela está na faixa dos trinta, então me perguntei por que ela nunca tinha aprendido quando criança. Quais são as questões que a impediram de aprender naquela época? A minha primeira hipótese era a de que ela deve ter morado em uma cidade agitada.

– Não, no subúrbio – disse ela. – Tentei aprender, mas tenho um equilíbrio péssimo. Nunca consegui.

Era uma boa hora para verificar a resolução de problema através do *design thinking*, então passamos pelas etapas. Primeiro, conferi se ela estava solucionando o problema certo. Ela realmente queria aprender a andar de bicicleta ou havia um problema no nível acima que ela precisava resolver? Perguntei por que ela queria aprender a andar de bicicleta naquele momento.

– A minha filha acabou de aprender a andar de bicicleta, e ela é tão boa nisso. Agora consigo correr de leve do lado dela e acompanho o ritmo, mas não vou poder fazer isso por muito tempo. Quero aprender para andar com ela.

O problema um nível acima era que ela queria poder acompanhar o ritmo da filha, e tive empatia o suficiente para perceber isso no olhar dela. Trabalhar no ato de andar de bicicleta parecia uma boa forma de enfrentar o problema. Então era hora de pensar: “Como ela poderia andar de bicicleta?”

– Eu pensei em apenas ir a uma loja e pedir pela bicicleta mais fácil de se andar – disse ela.

E seria uma solução possível, mas e se ela encontrasse os mesmos problemas de equilíbrio que ela tinha na infância? Ela mencionou que ainda ficava tonta com facilidade.

Discutimos algumas ideias: ela poderia fazer umas aulas de ioga para melhorar o equilíbrio. Poderia ir a um médico para descobrir

se ela precisava de um remédio para tratar algum problema no ouvido. Ela poderia fazer aulas ou colocar rodinha em uma bicicleta de adulto. Essa última opção a fez rir, mas, felizmente, isso levou a uma possível solução mais séria.

– Você sabe que há triciclos para adultos? – disse eu.

Uma luz se acendeu. Ela não tinha pensado nisso. É claro que podem parecer um pouco estranhos em comparação às bicicletas de rua mais elegantes, mas resolveriam o problema dela instantaneamente, sem a necessidade de “aprender” de fato a andar de bicicleta. Ela poderia acompanhar a filha (que era o problema no nível acima) e pular o problema do equilíbrio. É exatamente o que uma amiga minha fez quando o corpo passou a sentir o peso da idade ao pedalar, mas a mente, não.

Ela se sentiu tão bem com essa solução que eu não me preocupei em explorar outras formas para ela acompanhar a filha no passeio de bicicleta.

Esse é o poder de trabalhar com um parceiro ou uma equipe: cada um de nós tem experiências e perspectivas diferentes para oferecer. Eu consegui dar a ela uma solução instantânea a um problema cujo enfrentamento ela estava postergando porque parecia muito difícil. Isso possibilitou que ela parasse de pensar e começasse a agir.

AGINDO SOB PRESSÃO

Um texto que lemos em minha sala é chamado de “Os tratores invadiram”, um trecho do livro *As vinhas da ira*, de John Steinbeck. O trecho conta a história de um confronto entre o fazendeiro Dust Bowl, cuja hipoteca das terras foi executada pelo banco, e um jovem condutor de trator, que foi contratado para arar a terra, o que acabou destruindo a casa do fazendeiro e a fazenda. O condutor do trator cresceu na vizinhança, e o fazendeiro conhece o pai e ele.

Depois de a turma ler a história, pergunto para os alunos levantarem as mãos para saber quantos escolheriam conduzir o

trator se não tivessem nenhuma outra forma melhor de sustentar a família. Depois pergunto quantos não conduziram o trator e quantos não têm certeza. Há uns 45% em cada lado e cerca de 10% indecisos.

O texto representa uma clássica questão de moral. O condutor do trator percebe que o que está fazendo é destrutivo para o fazendeiro e a família dele. No entanto, vê que não tem muitas alternativas para sustentar a própria família. Ele acaba justificando a posição dele ao dizer para o fazendeiro que, se ele não fizer isso, alguém irá arar a terra e destruir a fazenda. Mesmo se o fazendeiro atirar nele, alguém virá no dia seguinte e destruirá a fazenda. Essa racionalização e justificativa – “Se eu não fizer isso, alguém fará” – é muito comum. Assim como é a variante “Eu tinha que cuidar da minha família” e a justificativa um pouco menos filosófica “Apenas sigo ordens”.

Gosto desse texto porque ele me dá uma grande abertura para compartilhar com os alunos a minha crença de que não há como saber o que eles farão quando eles forem de fato confrontados com um dilema moral comparável. Eu digo para eles que, em momentos de crise na minha vida, descobri que nem sempre agi de maneira a manter a minha autoimagem.

Uma vez, a minha esposa Ruth e eu estávamos viajando pela França de carro. Ela estava dirigindo e o nosso caçula estava no banco de trás. Fizemos uma curva no topo de um morro e vimos uma fileira de carros parados em um sinal lá embaixo. Ruth tentou desacelerar o carro, mas nada aconteceu. Ela gritou dizendo que o freio não estava funcionando. Após um momento de terror, eu me senti relaxado e aliviado com o fato de que pelo menos nós três morreríamos juntos. Felizmente, o único a morrer foi o carro, que teve perda total. Nem a minha família nem a família francesa azarada envolvida no acidente ficou ferida.

Na verdade, o motorista francês era muito educado. Apesar de termos destruído o trailer que ele estava levando no reboque para passar as férias em família, ele sugeriu que almoçássemos com eles,

já que não poderíamos fazer nada até que a locadora e a empresa de reboque reabrissem depois do horário de almoço. Para o meu constrangimento posterior, eu estava muito chateado para aceitar o generoso ato de civilidade dele.

Logo depois do acidente, descobri o que aconteceu. O carro era mecânico, e Ruth, acostumada a dirigir veículo automático, pisou equivocadamente na embreagem no lugar do freio. Eu me senti muito idiota! Em vez de me sentir agraciado por termos nos livrado da morte iminente, eu deveria ter tentado pisar no freio ou puxar o freio de mão (ou falado para ela fazer isso), ou colocar o carro na marcha à ré – qualquer coisa diferente do que fiz! Em geral sou tão lúcido e propenso a agir rápido em emergências. O que aconteceu comigo? Aquele não era o Bernie que conheço.

Eutíve uma experiência semelhante quando um grande amigo meu e colega estava sendo cogitado para receber uma promoção. No escritório do reitor, surgiu uma discussão sobre a efetividade dele como professor em sala de aula. Coube a mim fazer uma pesquisa na turma dele naquela época. Pediram que eu passasse um formulário para os alunos o avaliarem. Fiz o que foi solicitado e coletei os formulários completos. Olhei os formulários na privacidade da minha sala e percebi que alguns causariam dificuldade. A promoção não iria ocorrer se eu enviasse os formulários para a sala do reitor.

Hesitei. Eu sabia que o meu colega era um bom professor, embora o estilo dele não fosse ortodoxo, e nem todos os alunos apreciavam a abordagem criativa adotada. Eu também não acreditava que os formulários eram uma boa mensuração do ensino dele. Acima de tudo, eu me sentia leal ao meu colega e certamente não compartilhava muitos dos valores usados pela equipe da reitoria para avaliar as pessoas. Com todos esses fatores a favor de “perder” alguns formulários, a minha autoimagem naquela época era a de que eu não entregaria esses documentos. No entanto, acabei enviando todos eles.

Resolvi a minha crise moral fazendo exatamente o que eu tinha certeza de que não faria. Ainda bem que isso não era uma questão de vida ou morte. O meu amigo ficou insatisfeito por um tempo. No entanto, a promoção dele foi adiada apenas por um ano. Ele conseguiu ter uma carreira notável e vive – mais ou menos – feliz até hoje.

Embora possa ser interessante ler sobre a situação do outro e julgar algo com que você poderia ter lidado de forma diferente, é mais útil olhar para a própria vida. Ao examinar as próprias racionalizações e comprometimentos morais, é possível entender melhor a complexidade e a imprevisibilidade das decisões éticas e morais das pessoas.

Enfrentei um dilema quando David, o CEO da empresa em Berkeley que projetava equipamentos de automação personalizados, me convidou para almoçar para falar sobre a possibilidade de eu fazer parte do conselho de diretores da empresa. Enquanto falávamos, alguns dos planos de Dave sobre o uso de automação no lugar de humanos em alguns postos de trabalho me acenderam o alerta. Eu estava em uma situação difícil: eu não queria estar associado a nada que pudesse tirar o emprego de outras pessoas e, mesmo assim, eu estava tentado pela oferta, que incluía opções substanciais de ações no mercado financeiro. Eu tinha certeza de que, se eu lhe contasse sobre as minhas objeções, o negócio morria ali.

Foi um momento de pressão, e eu precisava dar uma resposta a ele. Eu disse que não aceitaria a oferta. Ele me pediu que eu explicasse a minha decisão. Depois de detalhar as minhas objeções, ele me garantiu que compartilhava das minhas preocupações e que não faria algo com o qual eu não concordasse. Eu realmente acreditei? Eu não tinha certeza. A automação é desenvolvida para substituir as tarefas humanas no fim das contas... No entanto, bastou um empurrãozinho para que eu deixasse a minha consciência de lado. Eu dei a anuência e concordei em participar do conselho.

A minha experiência no conselho foi bastante positiva tanto do ponto de vista técnico quanto pessoal. Alguns anos depois, a empresa foi vendida para uma corporação grande, e as minhas ações me proporcionaram um dos maiores ganhos financeiros de uma só vez na minha vida. Olhando para trás, eu sempre me lembro do quanto eu estava convicto naquele almoço de que expressar as minhas objeções encerraria a possibilidade de fechar negócio. O que aconteceu, na realidade, foi praticamente o contrário.

Apreendi duas grandes lições naquele dia. Em primeiro lugar, acreditei que eu poderia saber como alguém reagiria, mas isso não é possível. Nunca se pode ter certeza do que o outro está pensando. Em segundo lugar, eu estava certo de que eu resistiria à tentação, mas quando o bicho pegou, deixei de lado os meus princípios logo que alguém me proporcionou uma desculpa para agir assim. Sinto grande compaixão por amigos que, em momentos cruciais, escolhem conduzir o trator.

Um estudo clássico de ansiedade sobre como alguém age sob pressão é descrito no livro de Stephen Crane, *O emblema vermelho da coragem*. Esse romance nos proporciona um retrato psicológico vívido de um jovem soldado apossado pela ansiedade provocada pela sensação de que, na guerra, ele seria superado pelo medo. À medida que a guerra avança, ele expõe a covardia e, por fim, seu heroísmo. Como esse jovem soldado, independentemente de nossa autoimagem, é difícil saber de antemão como de fato iremos agir sob pressão.

PESQUISA E ESTATÍSTICA

Quando tomamos decisões baseadas em “pesquisa”, facilmente somos desviados de nosso caminho pelos vieses dos pesquisadores, que podem levá-los a afirmações falsas e a exageros.

Passei a maior parte da minha vida profissional publicando artigos científicos, então acho que sei alguma coisa sobre pesquisa.

Compreendo os processos de pesquisa científica e suas limitações. Além disso, como dizem, alguns dos meus melhores amigos são cientistas. Alguns deles são até psicólogos e cientistas comportamentais, e eu já testemunhei – e até fui o objeto da pesquisa – de muitos de seus experimentos.

Com base em todas essas experiências, acredito que, ao estudar o comportamento humano, é muito difícil obter declarações categóricas. Há muito potencial para interpretações equivocadas, exageros e simplesmente ciência de baixa qualidade. Então, com frequência, fico contrariado quando alguém usa expressões como “A ciência mostra”, “A pesquisa mostra” ou “O fato é que há ciência por trás disso”. Eu queria que *soubéssemos* todas as coisas que são afirmadas. Embora haja muita ciência boa – e até excelente – sinto que algumas alegações de verificação científica são às vezes exageradas e não justificadas quando o assunto é o comportamento humano.

O fracasso da ciência por tentar ir além do possível provavelmente surgiu por causa da perpetuação de muitas alegações infundadas e sistemas de crenças ridículos. Para combater essa fraude, exploração e ignorância pura, desenvolveu-se certa vigilância científica. Para alguns, nada pode ser considerado válido sem a sanção da ciência. A minha principal preocupação é que, quando insistimos em alegações de veracidade científica, subestimamos ou até descartamos fontes importantes de sabedoria pessoal que existem independentemente de uma verificação experimental formal.

A verificação experimental é, em si, um instrumento falho, infelizmente. Considero ser importante entender que, toda vez que alguém usa a palavra *ciência* ou *pesquisa*, está-se falando de um trabalho que não é de seres onipotentes com acesso a verdades reveladas, mas de sujeitos a falhas que trabalham em um paradigma atualmente aceito e que estão socializados em uma família científica e uma estrutura de trabalho. O que vem à tona é que é difícil provar ou refutar de forma convincente as coisas

experimentalmente, a menos que elas já estejam encaixadas nos sistemas de crença das pessoas.¹



A SUA VEZ

Faça – não tente – isto: enumere o máximo possível de crenças fundamentais e depois pergunte a si mesmo quais bases você tem para cada crença. A minha experiência mostra que, de forma não surpreendente, um grande número das minhas crenças fundamentais foi passado dos meus pais, do ambiente físico e social em que cresci e dos meus variados grupos de amigos. A pergunta seguinte é: "Quais das suas crenças ainda lhe são apropriadas e quais estão ultrapassadas e devem ser descartadas?"

Mesmo quando os dados são legítimos – como o fato de que metade de todos os casamentos termina em divórcio –, isso significa que você deveria desistir da ideia de se casar porque há

uma potencial taxa alta de fracassos? A estatística pode mostrar tendências, não pode prever a vida.

Da mesma forma, considere que o acaso *sempre* tenha sido contra a grandiosidade. Se alguém decidisse sobre um caminho na carreira com base apenas nas chances de sucesso financeiro, provavelmente não haveria astros de cinema, autores, poetas ou músicos. As chances de qualquer um se tornar um músico profissional, que se sustenta sozinho, são muito baixas. Entretanto, ligue o rádio e você ouvirá centenas deles. O acaso também estava contra os Beatles, Elvis e Grateful Dead. Eles poderiam ter sido “científicos” em relação à coisa toda e escolhido trajetórias de carreiras mais sensatas, e que perda teria sido para o mundo!

Se você for bem-sucedido, o acaso é insignificante. Qualquer caminho que escolher pode ter uma taxa de sucesso de 2%. No entanto, se você estiver dentro desses 2%, há 100% de chance de ser bem-sucedido. O tiro no escuro em geral é mais recompensador.

O PRESENTE DO FRACASSO

Oprah Winfrey foi demitida do primeiro emprego como âncora de TV. É algo bom. Consegue imaginar o que ela teria perdido se se acomodasse como repórter em Baltimore? O primeiro livro do Dr. Seuss foi rejeitado por dezenas de editoras e viu a luz do dia apenas porque um amigo do autor resolveu, ele próprio, publicar a obra. Thomas Edison falhou diversas vezes quando tentava produzir uma lâmpada, então muitas vezes ele disse: “Não fracassei. Apenas encontrei dez mil maneiras que não funcionarão”.

Quase sem exceção, as pessoas que tiveram grandes feitos também tiveram grandes fracassos – e, em muitos casos, ser demitido ou ter um fracasso devastador semelhante acabou sendo um presente que permitiu-lhes encontrar o sucesso.

Como você sabe agora, na *d.school*, um dos princípios básicos é a *propensão à ação*: ou seja, é melhor começar a fazer algo e fracassar do que não fazer nada e esperar aparecer o caminho certo para agir.

O fracasso faz parte do resultado esperado se você tem uma propensão à ação.

A ideia é não ficar paralisado frente à incerteza. Se você fizer algo e isso der certo, ótimo! Se fizer algo e fracassar, pode ser ainda melhor. Você faz, fracassa e aprende. Você faz de novo, fracassa de novo e aprende mais ainda. Se estiver atento ao que fez, o fracasso ensina. Com um pouco de sorte, após fracassos suficientes, será bem-sucedido. Em muitos casos, há uma abordagem muito melhor do que uma investigação prolongada sobre a forma certa de se proceder.

Ninguém quer fracassar, mas todos falhamos. Não tenha medo de errar. Faz parte do preço que se paga por agir. Não há necessidade de empurrar para debaixo do tapete e fingir que o fracasso não existe. A forma mais libertadora de reconhecê-lo é celebrá-lo.

Analisemos os palhaços de circo. Quando eles deixam cair sem querer um item com o qual estão fazendo malabarismo, em geral, pulam com os braços abertos, um grande sorriso e um *tcharam* em alto e bom som! Meu ex-colega Rolf Faste costumava fazer com que os participantes em nossa oficina fizessem o cumprimento do *tcharam* do palhaço quando eles erravam. Isso provocou milagres. Tornou possível e ok mostrar os erros do outro e não os acobertar. A rota “aceitar o fracasso repetido”, se usada com uma mente aberta, pode levar a soluções muito melhores do que o medo de fracassar. Um sistema que pune os fracassos em vez de aceitar que eles ocorrem na trajetória em direção ao sucesso oprime a criatividade.

As pessoas tendem a aceitar a noção de que o fracasso pode ser produtivo como uma abstração. No entanto, não surpreende que, na realidade, elas achem difícil aceitar a falha, a menos que estejam em um ambiente que aceite essa noção. Na *d.school*, tivemos um grande sucesso na criação de tal ambiente. É incrível observar alunos de pós-graduação se libertarem do domínio de uma carreira inteira baseada nos princípios de que é ruim (ou até mesmo

catastrófico) cometer um erro. A pressão desaparece, eles se sentem renovados e, em geral, produzem resultados incríveis.

É SUCESSO, IDIOTA!

Com exceção do cortador de garrafas que criei, o sétimo e o oitavo ano na escola são um vazio na minha memória. Só essa experiência se sobressai; eu me lembro de cada detalhe do projeto. Eu me lembro do hortifrúti onde encontrei o engradado a ser desmantelado e usado como base de madeira. Recordo-me também da compra de fio de níquel-cromo de cerca de 90 centímetros. Era o componente principal do dispositivo. Um fio fino feito de níquel-cromo tem uma resistência elétrica alta e esquenta e fica vermelho quando a eletricidade passa através dele, como ocorre em torradeiras e em secadores de cabelo. Quando enrolado em volta de uma garrafa de vidro (não havia a garrafa de plástico naquela época!), o fio quente e vermelho aquece o vidro o suficiente para quebrá-lo se a garrafa estiver mergulhada em água gelada. Se o fio for fino o bastante e estiver amarrado bem apertado, a garrafa quebra em duas partes perfeitas – o gargalo e a base. Achei magnífico, embora não tenha lembrança de precisar cortar garrafas para coisa alguma.

O único professor do qual consigo lembrar é o sr. Dill, professor de ciências que inspirou o projeto e que fingiu estar levemente zangado quando o procurei depois da aula para pedir conselho. Eu também me lembro claramente de descobrir da pior forma possível que eu precisava ter o meu próprio fusível no dispositivo se eu não quisesse queimar todos os fusíveis do apartamento.

Foi uma experiência memorável porque é a primeira vez que me lembro de ter feito algo realmente sozinho. Descobri que eu podia fazer algo de verdade no mundo. Foi uma experiência formativa que aumentou a minha autoestima e me proporcionou autoeficácia. Embora eu não percebesse isso na época, aquele pequeno sucesso

foi o presságio de uma vida de grande satisfação ao descobrir coisas sozinho e resolver problemas.

Reparei que muitas experiências antigas permaneceram na memória dos meus colegas. David Kelley fala sobre como, quando jovem, ele foi bem-sucedido em desmontar o piano da família. O meu amigo Vic fala mais sobre o projeto de ciência da juventude dele do que do design de robôs sofisticados que o tornaram famoso depois.

Até mesmo hábitos como ler são aprendidos ao se evoluir com base em pequenos sucessos. Eu me lembro de como me senti empoderado na infância depois de ter lido o primeiro livro completo. Depois, à medida que fui me ocupando com a vida profissional, perdi o hábito de ler. Então, quando comecei a ensinar o curso “Designer in Society”, passei leituras, tanto para mim quanto para os alunos. Peço que eles leiam um livro por semana durante oito semanas, e essa atividade regular nos faz adquirir o hábito de arranjar tempo para ler. Eu readquiri o hábito, e muitos alunos me dizem que são muito gratos por terem esse benefício inesperado no meu curso.

O sucesso abre a porta para o aumento da autoestima. Se aparecer cedo na vida, pode ajudar muito a moldar o seu caminho futuro. Se não vier cedo, ainda pode ser conquistado. É importante tentar diferentes modalidades e não permanecer preso a uma que não complete ou satisfaça você.

O medo do fracasso em geral nos mantém em uma rotina não satisfatória. Em vez de sonhar acordado com mudanças, expanda os horizontes e tente coisas novas. Pequenos passos acompanhados de sucesso levam a grandes transições na vida.

A SUA VEZ

Você teve uma experiência formativa na juventude de ter conquistado algo sozinho? Pense bem na essência dessa experiência. Olhando para a sua vida agora, o que você faria

diferente se não tivesse medo de fracassar ou de se sair mal? Na próxima semana, tente algo novo em uma dessas áreas. Em primeiro lugar, dê um pequeno passo à frente. Depois, em cada uma das três semanas seguintes, avance mais um pouco. Se tropeçar, levante-se e continue andando para a frente.

Os principais conceitos deste capítulo são fáceis de serem testados na sua vida: seja honesto e observe as diferenças entre a sua autoimagem e as formas como você de fato age. Repare a diferença entre *intenção* e *atenção*, entre *tentar* fazer algo e de fato *fazê-lo*. Por fim, observe como o hábito de agir em relação aos seus sonhos provém da experiência direta e da superação do medo do fracasso.

O QUE VOCÊ FARIA DIFERENTE SE NÃO
TIVESSE MEDO DE FRACASSAR OU DE SE SAIR
MAL?

* Peça de Samuel Beckett, cuja tradução em português é "Esperando Godot" (N. da T.)

CUIDADO
com a
LÍNGUA

E A R M
A D

CAPÍTULO 6

Sinceridade – se consegue fingi-la, você está feito.

George Burns

A forma como nos comunicamos com as pessoas tem um efeito significativo na opinião delas sobre nós. Não tem a ver só com o que falamos, mas com a maneira como falamos. Tornar-se um comunicador melhor pode salvar relacionamentos, levar a melhores oportunidades de trabalho e possibilitar o alcance de um público maior com a transmissão de qualquer mensagem que se queira compartilhar.

A língua influencia a forma como vemos as coisas. Especialistas em relações públicas e publicitários certamente sabem disso e o exploram, assim como políticos, governos e todos os tipos de enganadores. Já se sabe há muito tempo que usar diferentes rótulos para a mesma coisa provoca comportamentos diferentes. Para o nosso propósito, é importante compreender o que fazemos conosco ao escolhermos a palavra e o uso da língua. Quando estamos conscientes do nosso uso, podemos ajustar a nossa linguagem para que ela se mantenha o mais próximo possível da nossa verdadeira intenção e das situações existenciais que estamos descrevendo.

SIM / NÃO

Vamos começar com uma dicotomia simples: sim e não. Há situações em que dizemos uma coisa e queremos dizer outra. Algumas culturas, por exemplo, reconhecem situações específicas em que se considera falta de educação dizer não; em outras, é considerado educado dizer não quando se quer dizer sim. Por exemplo, no Irã, espera-se primeiro a recusa quando um anfitrião lhe oferece comida ou bebida. Apenas depois da insistência dele para que você aceite, você deve dizer sim.

Muitas vezes, uso *sim* e *não* em um exercício simples. Divido o grupo em pares e peço às pessoas para terem uma conversa em que uma pessoa repete sempre sim, e a outra responde com não. Após alguns minutos, peço que invertam os papéis: a pessoa que respondia sim agora diz não, e a outra pessoa passa a dizer sim.

A maioria acha mais fácil dizer sim. Uma quantidade substancial, no entanto, relata ficar mais confortável ao dizer não, e muito poucos reportam indiferença. Para mim, o interesse está na dinâmica entre duas pessoas, que pode se dar de muitas formas. Por exemplo, pode assumir a forma de uma discussão, uma simples conversa sóbria, uma grande brincadeira ou até um galanteio. O objetivo é que os participantes tenham a experiência da grande diferença entre a letra de uma música e a melodia em uma conversa. Nesse exercício, escrevi o que deveria ser dito – *sim, não, sim, não, sim, não* –, e os participantes ficaram responsáveis pela melodia e até pela coreografia (o tom e a linguagem corporal usados quando diziam *sim* ou *não*). Depois de pensarem sobre esse exercício, as pessoas em geral acham algo na escolha da música que as ajuda a alcançar uma maior autocompreensão.

E / MAS

A letra tende a dominar em relação à melodia quando as palavras são *e* e *mas*. A situação existencial quase sempre requer a conjunção *e*, não *mas*. No entanto, muitas vezes usamos *mas* no

lugar de *e*. Essa substituição é tão comum que soa correta. Infelizmente, em geral, não tem efeito de transformar uma declaração neutra em negativa.

Vejamos um exemplo: "Quero ir ao cinema, *mas* tenho que trabalhar". A frase faz uso da conjunção *mas* para ligar duas orações: "Quero ir ao cinema" e "Tenho que trabalhar". Suponhamos que a situação existencial seja que as duas orações são verdadeiras. Em seguida, na verdade, a situação real é representada por "Quero ir ao cinema" e "Tenho que trabalhar". Existencialmente, o cinema e o trabalho não estão em oposição. A palavra *mas* está ok no uso comum, e não reflete a situação verdadeira.

Quando se usa a palavra *mas*, é possível criar um conflito (e às vezes uma justificativa) para si que, na verdade, não existe. Com a palavra *e*, não há problema. É possível escolher ou não ir ao cinema ou trabalhar. O uso de *mas* cessa o espaço da conversa, enquanto *e* o abre. Além disso, o que se segue a *mas* em geral é uma conversa fiada que serve como desculpa. Em termos de improvisação, *mas* bloqueia; deve ser evitado sempre que possível.

Onde você está pondo o *mas*?

O que quer que esteja querendo alcançar, repare onde você está se bloqueando ao encerrar a conversa com um *mas*. Digamos que o seu objetivo seja entrar para um estágio popular, e que ele exija viagens constantes. "Eu quero esse estágio, *mas* tenho medo de avião", você diz para si mesmo. O que o seu cérebro escuta é: "Bom, *c'est la vie*. Acho que não faremos esse estágio".

Quando você abre o diálogo com "e tenho medo de avião", o cérebro passa a considerar como pode lidar com ambas as partes da frase. Talvez você vá se consultar com um terapeuta. Talvez você pratique meditação.

O problema é que, se você usar só *e* na conversa, soa estranho. Realizei um experimento há alguns anos e passei uma semana inteira usando *e* em vez de *mas*. Acredite, você não vai querer fazer isso.

Em geral, consigo controlar a situação quando acho prudente dizer *mas* em voz alta e ao mesmo tempo converter isso em *e* internamente. Isso funciona bem, com exceção de quando alguém que já fez alguma das minhas oficinas escuta o *mas* e mostra o quão é esperto ao me corrigir publicamente. Eu sorrio e odeio isso. Não seja um sabichão; apenas se emende. Se quer emendar seus amigos e família, basta dar um exemplar deste livro a eles. Será muito melhor para os seus relacionamentos.

A SUA VEZ

Para ter uma noção disso, nas próximas cinco vezes em que usar a palavra *mas*, simplesmente mude-a para *e* na sua mente. Faça isso em silêncio, repetindo para si mesmo o que acabou de dizer em voz alta, com apenas a mudança de uma palavra. Repare na sensação.

TER QUE/QUERER

A próxima na nossa lista de palavras que devem ser usadas o mínimo possível é a expressão *Eu tenho que*. Em vez de discutir com as pessoas sobre isso, sempre peço que elas façam um exercício simples, um que funciona melhor em pares. Você produz uma frase que começa com *Eu tenho que*. O parceiro repete a frase com *Você quer que* no lugar de *Eu tenho que*. Por exemplo, você diz “Tenho que terminar o meu trabalho”, e o parceiro replica “Você quer terminar o trabalho”.

Isso funciona para quase tudo e pode mostrar como a própria escolha e desejo desempenham um papel nas decisões que você acha que lhe são impostas. Por exemplo, “Eu tenho que respirar” se transforma em “Eu quero respirar”.

“O quê? Eu tenho que respirar”, você pode dizer.

Isso é verdade... se você quiser continuar vivo. Você tem a opção de cometer suicídio e parar de respirar. Escolher continuar a respirar é uma boa tática se você quer permanecer vivo.

A SUA VEZ

Para sentir como funciona, troque *ter* por *querer* na sua mente nas próximas vezes que disser “Eu tenho que”. Faça isso de forma silenciosa, simplesmente repetindo para si mesmo a frase que acabou de dizer em voz alta, com apenas uma mudança de palavra.

Esse exercício é muito eficaz em fazer com que as pessoas percebam que o que elas fazem na vida – mesmo as coisas que acham desagradáveis – é, na verdade, escolha delas. Às vezes, alguém fica preso a um item ou dois. Um bom exemplo disso é o que aconteceu com o meu amigo Ozgur. Quando ele era aluno da minha disciplina, ele não conseguia dizer que queria fazer cursos de matemática que eram exigidos como parte do programa de mestrado. Na realidade, ele sabia que, definitivamente, ele não queria fazer esses cursos e, com certeza, não os faria se eles não fossem exigidos.

Após defender o mestrado, ele foi trabalhar na indústria por um ano e retornou para Stanford para fazer o doutorado. Uma das primeiras coisas que fez quando retornou foi me procurar para me convidar para um jantar turco em São Francisco. No jantar, ele me disse que, embora ainda achasse a exigência da matemática detestável no mestrado, ele percebeu que, na verdade, deveria fazer esses cursos porque, pondo na balança, o benefício seria maior do que o desconforto. Para mim, a espera valeu a pena: adoro a culinária turca, e o jantar iniciou uma tradição em que testamos todos os restaurantes turcos da região nos anos seguintes.

Mesmo se Ozgur não tivesse a percepção tardia das exigências de matemática, o exercício *ter* que/*querer* ainda seria útil para ele. É importante perceber que a vida cotidiana não é uma ciência exata. Em algumas áreas, como a matemática, um simples contraexemplo é suficiente para provar que algo não funciona. Por outro lado, a minha visão de vida é a de que, se você faz algo e funciona quase sempre, então você pode muito bem seguir isso como diretriz.

Se Ozgur examinasse sua vida inteira e descobrisse que a única coisa que ele tinha que fazer, mas não queria, eram as matérias de matemática, então provavelmente ele viveria a vida como se quisesse fazer tudo que ele fez. Já ouviu falar da expressão “A exceção confirma a regra”? Bem, se tiver que se esforçar para achar uma única exceção, você pode muito bem viver a sua vida como se a regra fosse válida.¹

NÃO POSSO/NÃO FAREI

Agora vamos olhar para *Não posso* e testar contra a expressão *Não farei*. Uma forma de fazer o teste é usar o mesmo procedimento adotado nos exercícios anteriores. Então, por exemplo, se dissesse em voz alta “Não posso parar de respirar”, você tentaria dizer “Não pararei de respirar”. A simples mudança de *não posso* para *não pararei* em geral é empoderadora. *Não posso* implica impotência; *não farei* significa volição, escolha.

Exercícios semelhantes de mudanças de palavras que valem a pena ser feitos são: *Eu quero* no lugar de *Eu preciso* e *Eu gostaria de* em vez de *Eu tenho medo de*. Tente esses da próxima vez que se pegar dizendo *Eu preciso* ou *Eu tenho medo de*. Essas simples substituições fazem a diferença. Elas acrescentam empoderamento a como você se sente sobre si mesmo e suas ações.

AJUDAR E DEVER

As outras duas palavras que são boas de serem descartadas ou que devem ter o uso minimizado são *ajudar* e *dever*. Se você pensar em *ajudar versus assistir*, a dificuldade com o uso de *ajudar* fica clara. Quando você *ajuda* alguém, você pode tratar a pessoa como se ela fosse impotente e apenas você capaz. Ao *assistir* alguém, você está tratando a pessoa com dignidade e dizendo que ela também é capaz. *Assistir* é uma forma empoderadora de linguagem; *ajudar* pode às vezes ser uma maneira não empoderadora.

De modo semelhante, *dever* é uma palavra não empoderadora. Ela implica fazer algo por obrigação – como um *ter que* em vez de *querer*. No exercício que gosto de fazer com essa palavra, um membro do par diz a frase que começa com “Eu deveria...”. O parceiro então responde: “O que é *deveria*?”.

Depois de cerca de dois minutos dessa conversa sem sentido, a pessoa que fala *deveria* compreende a ideia, e é hora de trocar os papéis de modo que o outro possa perceber o absurdo da maioria dos casos de *deveria*. Fazer sozinho o papel dos dois do par nesse exercício é quase igualmente divertido.

PERGUNTAS COM POR QUÊ

Sempre que possível, evite perguntar *por que* nas comunicações interpessoais. Quando você pergunta a alguém por que fez algo, a palavra tem uma conotação ligeiramente negativa e de desaprovação, fazendo com que o outro sinta a necessidade de se defender.

Em vez disso, mostre a sua posição de forma clara usando declarações com *Eu*. Em vez de perguntar “Por que você escolheu Jane como colíder?”, diga “Eu fiquei magoado por você não ter me escolhido como colíder”.

A conversa franca e direta economiza tempo e atinge o seu objetivo de forma efetiva. Neste exemplo, a resposta a por que Jane foi escolhida pode ser qualquer *boooooaaa* justificativa e muito provavelmente não daria abertura para você dizer que ficou sentido.

PERGUNTAS EM GERAL

Perguntas factuais, de opinião e retóricas são as de uso mais comum em uma conversa normal. É importante perceber que *nem todas as perguntas são genuínas*. A maioria sabe que não há uma pergunta real por trás dos cumprimentos costumeiros “Como vai?”,

“Como vai o seu dia?” e “Como está se sentindo?”. As pessoas não esperam uma resposta de verdade.

As perguntas aparentemente sem significado demonstram uma boa vontade e podem ser usadas para mostrar o lado humano do outro. Quando um desconhecido me faz essas perguntas, em geral assumo que ele tem boa vontade e entro no jogo ao responder como o esperado. No entanto, acho mais difícil me comportar da mesma forma quando a outra pessoa está obviamente pré-programada porque isso faz parte do trabalho dela. Em uma ocasião, eu estava possuído. Tive a seguinte conversa com uma caixa de supermercado:

Ela: – Como vai?

Eu: – Estou morrendo de câncer.

Ela: – Que bom.

Eu: – Tenha um bom dia.

Claramente, ela agiu como o esperado e não se importou com a minha resposta ou nem sequer a escutou.

Além de usar perguntas como cumprimentos, alguns as fazem regularmente para preencher um vazio. Elas acham que precisam dizer algo, então fazem uma pergunta. Como a caixa do supermercado, essas pessoas não se importam de fato com a resposta. A atenção está voltada para outra coisa, e normalmente elas nem escutam o que é falado. Às vezes, fazem outra pergunta antes de terminarem de responder. Nesses casos, a pergunta específica é claramente irrelevante. Se quem pergunta não se importa com a resposta, então não se trata de uma pergunta *genuína*.

Na relação entre professor-aluno e chefe-funcionário, as perguntas podem ser usadas como símbolos de *status*. Se eu sou o professor e os alunos me fazem perguntas, então isso mostra que eles me respeitam – eles querem saber as minhas respostas! Eles me acham esperto. Certo?

Ou pode ser de fato o contrário: eles querem ser vistos como aqueles que fazem perguntas inteligentes. Já viu alguém dizer besteiras sem parar em uma reunião, usando palavras compridas, sob o pretexto de fazer perguntas ao falante e suspeitou que a pessoa só quer que os outros na sala escutem o que ela tem para dizer? Quem escuta “Boa pergunta!” ganha *status*. Ser visto em uma conversa como alguém que tenha autoridade de forma aparentemente igual pode ser o objetivo.

Durante um verão, dei uma aula para jovens pesquisadores em um *resort* búlgaro no Mar Negro. Eu estava ansioso para a festa de despedida na última noite após uma longa semana de trabalho. Quando cheguei, a festa já estava a todo vapor. Fui em direção à mesa de bebidas e me servi com uma taça de vinho. Quando virei para a frente da sala, todos estavam sentados no chão e olhando para mim. Perguntei o que estava acontecendo ao professor responsável. Ele me disse que eles queriam me fazer perguntas.

Passar a noite respondendo a perguntas era a última coisa que passava pela minha cabeça. No entanto, não quis ser grosseiro. Senti que eu precisava ser receptivo. Então, pedi que todos que quisessem fazer perguntas levantassem as mãos. Parecia que todos tinham uma pergunta. Por um momento, vi que a minha esperança de ter uma noite agradável e de festejo tinha ido ladeira abaixo. Desesperado, pedi que todos fechassem os olhos e imaginassem que estivessem falando comigo, fazendo as perguntas. Depois pedi que me imaginassem respondendo à pergunta. Por fim, pedi que abrissem os olhos e levantassem as mãos se não tivessem obtido uma resposta. Ninguém levantou a mão. Então eu disse: “Ótimo. Levantem-se e vamos curtir a festa.”

Até hoje estou convencido de que não havia nenhuma pergunta genuína naquela sala – eles tiveram a semana toda para me perguntar o que quer que fosse. Fico muito satisfeito de não ter deixado quem quer que fosse o responsável por armar aquela cena de perguntas fisgar o meu ego. Quaisquer respostas que tenham

dado para si mesmos não atrapalharam o fato de termos tido uma noite agradável.

Para que seja uma pergunta *genuína*, precisa buscar a informação. Por exemplo, "Qual é o seu nome?", "Que horas são?" e "Qual é o caminho mais rápido até o aeroporto?" parecem genuínas. No entanto, não se pode ter certeza, a menos que se descubra que quem faz a pergunta realmente se preocupa em saber a informação. "Qual é o seu nome?" poderia ser apenas uma pergunta para manter uma conversa. "Que horas são?" poderia ser um flerte. "Qual é o caminho mais rápido até o aeroporto?" poderia ser a forma de a sua colega de trabalho fazer com que você pergunte sobre a viagem emocionante que ela está prestes a fazer.

Algumas perguntas são poderosas no sentido de que promovem uma interação transformadora. Se, quando você pergunta sobre algo, a sua intenção é fazer com que você e os outros pensem sobre isso, uma pergunta *generativa* está sendo feita. Se, além disso, você se preocupar genuinamente com o fato, tais perguntas são *genuínas* e *generativas*: promovem um diálogo em que todas as partes se escutam e estão completamente engajadas. Quem pergunta não simplesmente recebe a "resposta certa". A pergunta promove uma conversa entre o indagador e o inquirido que alterna entre interrogatório e defesa. Perguntas verdadeiramente generativas são produtivas para todos os envolvidos. Elas resultam em muito mais do que simplesmente passar adiante uma informação.

A conquista em geral está ligada a relações interpessoais – resumindo, somos melhores juntos. Quando seus colegas de trabalho e superiores o respeitam, você tende a avançar mais. Quando seus amigos sentem que você genuinamente se importa, você faz amizades mais significativas e duradouras. Até mesmo no nível subconsciente, as pessoas percebem quando você está fazendo perguntas descartáveis. Não preencha as lacunas com elas. Se for perguntar a um colega de trabalho "Como foi o seu dia?", esteja presente para a resposta.

CONTEXTO

O contexto de suas palavras tem uma grande influência no que elas significam e em como elas são recebidas. Já tive a experiência de dizer alguma coisa a alguém e depois me surpreender quando soube que essa pessoa escutou algo completamente diferente.

A minha esposa e eu estávamos deixando uma festa no clube dos funcionários de Stanford. Quando estávamos indo em direção à porta da entrada, Ruth me disse: "Nossa, que bom que estamos indo embora".

Ron, o chefe do meu departamento e anfitrião da festa, estava logo atrás da gente e escutou o comentário dela. Ele disse: "Ruth, não foi tão ruim assim, foi?". Ela então teve que explicar que os sapatos a estavam matando e que ela estava doida para chegar no carro e tirá-los. Era a verdade. Até hoje não sei se Ron realmente acreditou nela.

Embora haja muitas causas de mal-entendido, uma das mais importantes é o contexto em que a comunicação ocorre. No ensino, o desalinhamento do contexto é uma das maiores causas de mal-entendido. Assim como no caso de Ruth e Ron, o aluno pode estar *falando* sobre os sapatos enquanto o professor está *ouvindo* sobre a festa. Claramente, as mesmas palavras têm ideias muito diferentes por trás, a menos que o contexto seja compartilhado.

Em sala, considero que uma boa maneira de se certificar de que todos compartilham o mesmo contexto é pedir que os alunos façam perguntas sobre o material do curso. Periodicamente, peço que eles façam perguntas. Se a turma tem vinte alunos ou menos, solicito que cada um faça uma pergunta. Em turmas maiores, colete apenas uma pequena amostra. Costumo me surpreender com o fato de que o contexto de alguns alunos é muito diferente daquele que eu havia assumido. Peço que façam qualquer pergunta; quanto mais idiota, melhor, e percebo que alguns deles têm interpretado as aulas de forma totalmente equivocada. Trata-se de uma grande ferramenta para fazer com que todos compreendam o mesmo

contexto, antes que alguém fique perdido a ponto de não conseguir recuperar o ritmo.

Faço muito trabalho com colegas de diferentes disciplinas e países. Novamente, contextos são críticos para conversas significativas. Há muitos anos, apresentei um curso intitulado “Computer-Aided Design” (Design assistido por computador). Meu amigo próximo e colega Doug quis participar. Nós dois temos uma formação sólida em matemática: a minha vem de pesquisar sistemas mecânicos; a dele, de sistemas químicos. Somos um tanto informais um com o outro. Não acho que os alunos já tenham tido a experiência (ou tiveram depois) de um professor dando aula e o outro sentado e gritando “Conversa fiada!”.

Após a aula, percebemos que não estávamos em um contexto compartilhado. As mesmas palavras tinham significados diferentes na área de estudo de cada um. Doug e eu nos divertimos, e o espetáculo animou os alunos, então deu tudo certo. Se não tivéssemos canais de comunicação diretos e abertos, poderia ter sido um desastre.

C O N V E R S A S

Na comunicação verbal, tanto a letra da música quanto a melodia contam, mas em geral as pessoas não dão crédito suficiente para a melodia. Mesmo algo tão simples quanto um exercício de sim/não pode despertar uma grande variedade de experiências diferentes. O exercício pode ser feito de forma brava, entediante, empolgante, divertida, implicante, mansa, sedutora e amável. A moral da história é que *a melodia pode ser mais importante do que a letra*.

Também pode ser o caso de a letra não importar de fato. A letra das músicas *pop*, por exemplo, cria um clima e nos envolve. Não devem ser consideradas no sentido literal. De modo semelhante, reclamar sobre a nossa situação é uma ótima maneira de atrair a atenção das pessoas e fazer com que elas fiquem interessadas em nós, mesmo quando, na realidade, não queremos o conselho delas.

O que acontece se você reclama ou se queixa a amigos e eles o aconselham? Você agradece a eles e aceita o conselho ou responde com um "Sim, mas..."? Se tiver essa atitude, é um sinal bem forte de que você quer apenas ser ouvido e não está interessado em resolver o problema.

Isso funciona das duas formas. Então, se quiser *ajudar* os amigos a resolver problemas ao lhes dar conselhos, e eles responderem com "Sim, mas...", é um bom sinal de que eles não querem ajuda para resolver o problema deles. Eles simplesmente querem ser ouvidos. Eles querem se expressar e compartilhar. Querem que você escute a melodia deles. A resposta apropriada então é dar ouvidos de forma empática e expressar os seus sentimentos e a sua experiência.

Sempre me divirto com os conselhos que as amigas da minha esposa dão uma para as outras para usar anti-histamínico em caso de sintomas de resfriado. São mulheres que criaram os filhos da infância à fase adulta e que já passaram por incontáveis resfriados e outras doenças comuns. Só querem reclamar. Elas não querem os conselhos médicos das amigas ou não precisam deles. Simplesmente desejam um pouco de empatia. Basicamente, necessitam de uma ligação com as amigas, porque os próprios filhos adultos já não falam mais com elas.

Então há diferentes estilos de comunicação. Um dos nossos filhos adultos em geral não está interessado nas conversas prolongadas ao telefone que a mãe prefere. Isso causou mágoas no início. Agora eles bolaram um sistema. Se ele não quer de fato conversar, diz a ela: "Esta é uma ligação de negócios". Ele ainda pode mudar de nome no meio da ligação. Eles percorreram um longo caminho até cada um ficar confortável com as necessidades conversacionais do outro.

Você pode aprender a fazer isso com colegas também. Em vez de continuar sem parar, certifique-se de dar à pessoa uma saída. Diga algo como "Posso só falar rapidinho, caso esteja ocupada", ou "Você quer ouvir sobre isso agora?".

Tenho um amigo próximo que adora dar atenção a uma pessoa. Ele engata uma conversa com alguém ao lado dele em um jantar. Muitas vezes, as outras pessoas na mesa se sentem ignoradas. Além disso, a conversa dele se resume a basicamente ele falando e contando histórias sobre as próprias aventuras. Há alguns anos, estávamos em uma festa grande e reparei que ele passou a noite inteira conversando com uma mulher que eu não conhecia. No dia seguinte, ele falou que a festa da noite anterior tinha sido agradável. Perguntei a ele sobre a mulher com que estava conversando. *Ele praticamente não sabia nada da mulher*; ele havia passado a noite inteira contando suas histórias. A mulher misteriosa com certeza era uma parceira paciente e ouvinte.

Conheço um casal que adora compartilhar com os amigos os detalhes de cada encontro casual que têm. Eles chamam isso de *relatório*, e parece lhes dar grande satisfação. Isso aumenta a experiência original deles e os ajuda a reviver as aventuras. É também uma maneira importante de se relacionarem com os outros.

Por outro lado, acho que dar muitos detalhes sobre as minhas experiências é muito menos satisfatório do que apenas saboreá-las na minha mente ou escrever sobre elas. Então, quando alguém me pede um relatório, intencionalmente, entendo que tenho que ser breve. É claro que também preciso me conectar e compartilhar a minha humanidade. No entanto, acho que menos é mais.

Até as pessoas com estilos muito diferentes ainda podem se comunicar de forma efetiva. Por exemplo, minha esposa, nossos filhos e eu temos diferentes estilos de comunicação. No entanto, fazemos com que isso funcione. Se não tiver muita experiência na comunicação com outra pessoa, é difícil sempre saber o jeito apropriado para fazer com que a sua mensagem seja entendida. Cada circunstância nova apresenta seu próprio desafio. Aqui estão algumas diretrizes que considereei serem úteis:

- Em primeiro lugar, fale sob a perspectiva de sua experiência e sentimentos. Dessa forma, você tem a responsabilidade direta pelo que fala, e isso torna difícil os outros não seguirem seu caminho e não serem responsáveis pelo que falam. Ao julgar os outros, é necessário perceber que você está simplesmente dando a sua opinião. É melhor sempre falar sobre como se sente e em que acredita. Não generalize ou universalize os julgamentos pessoais. Faça declarações começando com *Eu*.
- Uma das coisas mais difíceis é escutar a história de alguém sem interromper. Muitos interrompem porque têm medo de esquecer de dizer algo ou de que isso não seja relevante depois. O melhor a se fazer é deixar de lado. Se ainda for apropriado no final, então diga. Se o assunto se perder e permanecer não dito – não importa o quão brilhante ele teria sido – o mundo não perceberia!
- A próxima coisa mais difícil quando se é um ouvinte é não seguir imediatamente com uma das próprias histórias. Pode não ser tão relevante para o assunto em si, mas a pessoa que contou a história original pode achar que você não escutou de forma adequada ou não entendeu o principal da história. De forma alternativa, se a sua história estiver no ponto e for melhor, parecerá que você está demonstrando a sua superioridade. A história da outra pessoa perde relevância, e ela se sente diminuída – não apoiada – pela sua história.

Tenho um amigo que, após muitos anos de casado, divorciou-se. Assim que se separou da esposa, ele procurou os amigos mais próximos para avisar a cada um. Invariavelmente, o anúncio dele foi seguido por histórias de crises passadas nos casamentos dos amigos. É compreensível que os amigos, eu inclusive, estivessem tentando fazer com que ele percebesse que compreendemos a situação. Na verdade, ele achou que não estivesse sendo ouvido. Analisando a situação, hoje percebo que eu teria sido um amigo

muito melhor se eu deixasse de lado o meu desconforto e conversasse com ele sobre os sentimentos dele, não os meus.

A questão da intenção fica subjacente a toda comunicação. O que você quer comunicar? Simplesmente dizer algo não significa que tenha sido falado. Percebi isso logo no começo da minha carreira de professor. Eu dizia algo em algumas situações diferentes, com a intenção de deixar claro que eu estava enfatizando bem aquele ponto. Inevitavelmente, se eu pusesse uma pergunta na prova sobre aquele assunto, os alunos diriam: “Foi injusto, porque você quase não falou sobre esse tópico em sala”. Isso me fez perceber que o mundo dos professores é diferente daquele dos alunos, e que eu tenho que assumir a responsabilidade para me certificar de que a minha comunicação tenha sido recebida como eu pretendia.

Mesmo se todas as partes concordarem com algo que tenha sido dito, ou mesmo se houver um acordo escrito e assinado, isso não significa que todos estão realmente concordando com a mesma coisa. Muitas vezes, há mal-entendidos honestos.

Isso ocorre com frequência porque as pessoas não se certificam de que os significados – não as palavras – são compartilhados. Lembre-se de que a comunicação bem-sucedida requer *intenção* e *atenção*. Requer a intenção explícita de que o significado seja compartilhado e também exige a atenção explícita para garantir que algo tenha sido compartilhado. A menos que tenha uma forte ligação com alguém, simplesmente dizer algo em geral não é suficiente para de fato comunicar. Os atores sabem que não podem interpretar um personagem a menos que saibam como ele pensa.² De modo semelhante, a verdadeira comunicação é facilitada quando todas as partes sabem como os outros pensam.

Aqui estão as minhas principais sugestões para ter uma boa relação interpessoal:

1. Fale por si. Diga "Eu sei", "Eu penso", "Eu sinto", "A minha reação é", não "Todo mundo sabe", "Todos nós pensamos", "Todos nós sentimos", "A reação de todo mundo foi". É muito melhor assumir a responsabilidade pelo que você diz do que atribuir isso aos outros. Você mal sabe o que de fato pensa, quem dirá o que os outros pensam.
2. Não julgue. Se precisar julgar algo, em especial em uma discussão ou uma situação tensa, fale de acordo com os próprios sentimentos e reações (como no item 1).
3. Reconheça os problemas das outras pessoas. Elas querem saber que você as ouviu. Apenas reconheça os problemas delas; não tente resolvê-los, a menos que elas peçam que você o faça. Elas não querem ouvir seu conselho ou saber sobre experiências semelhantes, elas apenas querem saber se você ouviu a história delas. O foco são elas, não você!
4. Não pergunte *por quê*. Faça declarações sobre a sua posição. Perguntar por que a pessoa faz algo a coloca na defensiva.
5. Escute de verdade. Mesmo que pense que sabe o que o outro falará ou que já tenha ouvido antes, não interrompa ou disperse. Não fique preparando uma resposta na cabeça enquanto o outro está falando. Esteja preparado para perder o seu pensamento não importa o quão brilhante ele seja.
6. Quando estiver contando uma história, mostre claramente a sua posição. Esteja preparado para ser mal compreendido e interpretado de maneira equivocada.

Se realmente importar, certifique-se de que a sua mensagem foi entendida ao dizê-la para si mesmo.

7. Certifique-se de que a sua comunicação é ouvida conforme o desejado. Vá além de simplesmente passar a mensagem. Tenha a intenção e a atenção de fazer com que a mensagem seja comunicada da forma como você quer que ela seja ouvida.

8. Certifique-se de que entende o que lhe está sendo comunicado.

Vá além de ser um bom ouvinte. Chegue a um ponto em que você sabe a intenção, não apenas as palavras. Se tiver qualquer dúvida, rephraseie e repita o que a pessoa acabou de dizer: "Então o que entendo é que..." ou "Parece que você se sente...". Tente chegar ao âmago do que aquela pessoa está pedindo ou sentindo e depois certifique-se de que você compreendeu de forma correta. Isso também é chamado de "escuta ativa", um termo cunhado por Thomas Gordon.³ Pode parecer falso nas primeiras vezes que fizer isso (refrasear e repetir o que o outro diz não é o que fazemos normalmente). No entanto, pode ser bastante poderoso. Quando a outra pessoa se sente compreendida, você deu a ela um belo presente.

AS CONVERSAS DIFÍCEIS

Parte de trabalhar bem em qualquer grupo é a capacidade de ter conversas difíceis. É fácil evitar ter conversas que envolvem de forma profunda os sentimentos e as questões duras. Ironicamente, evitar conversas difíceis em geral piora as coisas, não melhora. Se conduzidas de maneira apropriada, as conversas difíceis melhoram

bastante as questões e podem mudar por completo a atmosfera de forma positiva.

Descobri que este é o caso no trabalho e em casa. Se uma pessoa toma a iniciativa, outras geralmente a seguem. É fácil. Tudo que você tem a fazer é dizer como se sente e quais são as suas preocupações. Além disso, certifique-se de que não está atacando a pessoa.

Eu ainda me lembro da empolgação e da coesão positiva do grupo há trinta anos, quando, em um encontro do corpo docente, a Divisão de Design tomou coragem para dizer a um membro mais novo que queríamos que ele saísse do grupo. Estava claro que ele jamais completaria a tese de doutorado dele se continuasse a trabalhar em Stanford como professor assistente.

Todos, incluindo quem estávamos demitindo, falaram aberta e sinceramente. Fui descobrindo que, se uma pessoa fala do coração, outras a seguem, e os sentimentos de comunidade e o comprometimento do grupo aumentam tremendamente. Por outro lado, se as discussões permanecem em um nível superficial e impessoal, os sentimentos de frustração e alienação ficam abundantes.

Os sociólogos falam de conflitos *realistas* e *não realistas*. Um conflito realista é um desentendimento que é orientado para um objetivo, ou seja, é sobre algo específico que as partes conflitantes precisam resolver. Quando surgem tais conflitos em relações que funcionam bem, a solução pode progredir rumo ao objetivo.

Um conflito não realista, no fundo, tem a ver com algo diferente do que está sendo discutido. O propósito primário, para pelo menos um dos participantes, é liberar a tensão. Não tem a ver de fato com o objetivo de resolver o problema. Tais conflitos surgem quando não há mutualidade real no grupo. Em vez disso, há uma *pseudomutualidade*, em que as pessoas fingem que a relação delas com os outros é algo que, na verdade, não é.

Elas podem estar escondendo uma autoimagem precária ou um senso de exclusão ou de inveja. Quaisquer que sejam as causas

originárias, elas estão passando por desconfortos que acumulam as tensões. Ao provocar um conflito não realista, as pessoas buscam descarregar temporariamente as tensões acumuladas. A menos que algo seja feito com relação às causas originais da tensão, tais conflitos podem apenas curar temporariamente uma situação ruim.

As habilidades da boa comunicação afetam cada área de nossas vidas. Elas podem significar a diferença entre obter um emprego ou não, estabelecer uma relação importante com alguém ou não e sobreviver a crises públicas sem causar muitos danos à sua reputação ou sem se tornar uma *persona non grata*. Elegemos os presidentes mais com base no estilo de comunicação do que qualquer outra coisa. Valorizamos as pessoas que se comunicam aberta e honestamente e evitamos aquelas que não conseguem perceber as pistas sociais de que não *queremos* ser encurralados ou ficar presos ao telefone por meia hora. O melhor comunicador não necessariamente é a pessoa que sabe as palavras mais sofisticadas; é aquele que presta atenção e faz com que outros saibam que foram ouvidos.

HÁBITOS DE GRUPOS

CAPÍTULO 7

Conversa enquanto eu andava de carro com o meu amigo Harold na cidade de Nova York:

Eu: – Por que você não usa as setas?

Harold: – Não gosto que desconhecidos saibam da minha direção!

Pertencer a grupos nos proporciona uma forma importante de expressar a nossa humanidade. A maioria está afiliada a muitos grupos: profissionais, políticos, de saúde, de escola e assim por diante. A forma como você interage nesses grupos pode mudar o jeito como você se sente em relação a cada situação e pode enriquecer (ou estragar) a sua vida.

Neste capítulo, falaremos sobre fazer mudanças positivas na nossa equipe de trabalho, espaço físico, linguagem corporal e comunicação para fazer os grupos funcionarem melhor para você.

TRABALHANDO EM EQUIPES

Nas minhas funções nas partes de ensino e administração como diretor acadêmico da *d.school*, a maior parte do meu dia está repleta de experiências em grupo. Na *d.school*, todas as turmas devem ser ensinadas por uma equipe. A forma como fazemos o

ensino em equipe é diferente de quaisquer outros cursos ministrados por um grupo em Stanford: esperamos que a equipe inteira de ensino esteja presente em todas as aulas e sempre pronta para participar. Embora tenha havido algumas exceções notáveis, a maioria das outras pessoas em Stanford trata o ensino em equipe como uma corrida de revezamento: cada professor faz a sua corrida e depois passa o bastão para o próximo, deixando a corrida.

Sentimos que, se todos os membros da equipe de ensino participarem, os alunos obterão uma experiência mais rica. O meu colega Jim Adams adora esse tipo de ensino. Ele me diz: “Eu gosto de ensinar em equipe; assim, os professores podem falar besteira um do outro, fornecendo aos alunos um melhor *insight* sobre os professores como pessoas e a natureza do mundo deles”. Infelizmente, a maioria dos nossos colegas não está no nível de iluminação de Jim em relação às virtudes de se falar besteira. Ainda assim, ter pontos de vista diferentes na mesma sala é benéfico para todos.

Um exemplo icônico dos benefícios de ensino em equipe ocorreu quando recebi um telefonema de Bill na noite da sessão de nossa primeira aula. Ele e eu fazíamos parte da equipe de ensino para a aula chamada “Transformative Design” (Design Transformador). Eu estava animado para trabalhar com Bill porque ele era um dos meus amigos mais próximos, um dos melhores designers do mundo que havia projetado o primeiro *laptop* e uma das três pessoas que havia fundado a empresa de consultoria em design IDEO. A conversa no telefone se deu como se segue:

Bill: – O que achou da nossa aula hoje à tarde?

Eu: – Eu acho que estava ótima. E você?

Bill: – É, eu gostei.

Eu: – Que ótimo!

Bill: – Faça-me um favor. Da próxima vez, me passe os slides em PowerPoint na noite anterior à aula.

Eu: – Você já sabe o que eu vou dizer. Por que você precisa deles?

Bill: – Não é o conteúdo. Eu quero consertar as fontes.

Eu: – Você está brincando, né?

Bill: – Não.

Duas noites depois, Bill e a esposa, Karin, foram jantar em minha casa. Mostrei meus slides de PowerPoint para as nossas mulheres – as duas são designers e têm uma ótima sensibilidade estética. Elas fizeram a minha vontade ao concordarem que as minhas fontes não estavam ruins. No entanto, eu sabia que Bill estava certo: cometi diversos pecados. Ele começou a apontar os defeitos: muitos estilos de fonte, excesso de tamanhos de fontes, falta de consistência de estilo e – o pior de tudo – eu não usei a fonte oficial da *d.school*. Assim que ele terminou, Karin chamou Bill de o “Nazista da Fonte”. Todos deram uma boa risada.

Na semana seguinte, eu, é claro, contei a história para a turma. Aquele incidente me proporcionou um mantra para o resto do período: “Conserte as fontes, ou Bill vai pegar no seu pé”. Tudo foi levado na brincadeira.

Uma lição poderosa está por trás desse fato, no entanto. Sou formado em engenharia, estou acostumado a me preocupar com o conteúdo primeiro. Bill formou-se em design, a estética ruim o deixava visceralmente irritado. Se eu estivesse dando aula sozinho, os alunos jamais teriam a oportunidade de ver a sensibilidade que Bill trazia com ele tão naturalmente. O compartilhamento de sensibilidades e diferentes pontos de vista enriquece a experiência educacional para alunos e professores, e isso ocorre quando juntamos professores com diferentes formações acadêmicas na mesma sala de aula.

Nem é preciso dizer que Bill preparou todo o material posterior para as aulas – os slides de PowerPoint, os folhetos, as postagens na internet. Tudo foi feito com elegância, no mesmo estilo, usando a fonte oficial da *d.school*. Eu nunca me recuperei por completo. Toda

vez que vejo fontes, lembro-me com carinho de Bill. Também o xingo por todo o tempo extra que dedico e esforço que tenho na batalha que é tentar deixar as minhas apresentações mais próximas do nível mínimo de aceitação dele.

EQUIPES DE ALUNOS

Também exigimos trabalho em equipe por parte dos alunos. A maioria dos nossos cursos é baseada em projetos realizados por equipes interdisciplinares de alunos. Normalmente, não impomos nenhuma estrutura na forma como eles se organizam.

De novo, isso é diferente da cultura predominante. Muitas outras unidades acadêmicas ditam a estrutura da equipe e passam diferentes responsabilidades para os alunos dentro de uma equipe. Grande parte da mentalidade do corpo docente de que os membros das equipes devem assumir papéis específicos me parece ser análoga ao que aconteceu comigo no terceiro ano, quando o professor passou um trabalho estruturado, pensando que nos treinaria para o mundo real. Na verdade, o efeito foi o de enfraquecer uma iniciativa, desestimulando nós alunos a aprender as habilidades de que precisávamos para sermos responsáveis e flexíveis o suficiente para encontrar a estrutura apropriada para cada situação específica.

Compartilhar um projeto requer um conjunto de habilidades que são diferentes daquelas usadas quando trabalhamos sozinhos. Tudo o que foi discutido na seção “Conversas” no capítulo 6 se aplica ao trabalho em equipe.

Além disso, há a dinâmica de jogadores múltiplos. Em geral, os estudantes são organizados em grupos de cerca de quatro, então é possível que haja diversas divisões na forma como os alunos lidam com o conflito. Às vezes, ficam três contra um (ou um contra três!). Às vezes, ficam duas duplas e, em algumas situações, uma dupla e dois sozinhos ou, na pior das hipóteses, quatro alunos sozinhos. Notavelmente, grande parte dos trabalhos em equipe funciona

bem, e os conflitos costumam ser resolvidos de forma produtiva. Na verdade, temos um psicólogo profissional na equipe (o chamamos de *d.shrink*, psicólogo da *d.school*), e ele promove a ideia de que a comunicação aberta leva a um trabalho em equipe muito melhor.

Há diversas teorias sobre como formar uma equipe para fazer combinar diferentes personalidades e tipos de habilidade.¹ Acho que o mais importante a se aprender ao estudar diferentes personalidades é a aceitação visceral do fato de que há diferenças básicas entre as pessoas. Elas são diferentes porque têm formação acadêmica diferente e porque também têm estilos de aprendizagem distintos. Cada um precisa saber que determinado caminho não necessariamente é o único. Isso será útil tanto na vida profissional quanto na pessoal.

A essa altura, você já sabe o quanto gosto de brincadeiras, certo? Bem...

Durante um caso em uma audiência, após ouvir o autor, o juiz diz: "Você está certo".

O réu se exalta e diz ao juiz: "Mas, Vossa Excelência, o que de fato aconteceu foi..."

O juiz então diz ao réu: "Você está certo".

Ao escutar isso, um ouvinte na audiência diz: "Um minuto, Vossa Excelência, os dois não podem estar certos".

O juiz responde dizendo: "Você está certo".

A questão aqui é que coisas aparentemente contraditórias podem estar corretas. A maioria das atividades do mundo real não é um jogo de soma zero. É possível encontrar caminhos em que cada um, em especial a equipe, progride. Se isso for feito com respeito e cuidado, a controvérsia não é algo ruim. Ela pode até ser boa. É importante que a controvérsia não chegue ao nível pessoal e prejudique o senso de equipe de compreensão e suporte mútuos.

É também importante que cada um da equipe tenha a intenção de fazer as coisas funcionarem. As coisas dão errado quando as pessoas têm diferentes níveis de comprometimento e objetivos distintos para a equipe. Quando as coisas não vão bem, é fácil que

alguns membros da equipe se achem donos da verdade. É bom saber a verdade e é bom saber que a verdade em si não dita qualquer ação específica. Como apontamos no capítulo 1, atribuímos significado a tudo. Então se anime para fazer com que a equipe trabalhe!

CRÍTICA CONSTRUTIVA

Em nossas oficinas, adotamos um sistema para a crítica que originalmente aprendemos na oficina de *Synectics* ministrada pelo falecido George M. Prince.² A ideia é criticar e dar apoio, de modo a promover a evolução positiva do trabalho dos alunos, ao fazer duas declarações *Eu gosto de* seguidas de uma frase *Eu queria que*. Por exemplo, posso dizer “Eu gosto do jeito que você considerou as preocupações quanto à segurança e gosto do jeito que está”. Depois, após uma pequena pausa, eu continuaria: “Eu queria que achássemos um jeito de tornar o trabalho menor”.

A primeira coisa a se observar sobre esse *feedback* é que não há *mas* entre *Eu gosto de* e *Eu queria que*. As duas expressões estão separadas por uma pequena pausa, nada além disso. A segunda coisa é observar que *Eu queria que* é dito de uma forma que estimula uma melhoria no trabalho. Essa forma recruta todos aqueles que escutam o comentário, inclusive quem o fez, para se prontificarem a pensar em uma solução. A forma de *não* dizer seria algo como “Isso não vai funcionar; ficou muito grande”. Essa declaração gera um tipo de bloqueio, enquanto *Eu queria que* quer dizer “Sim, e”.

Esse sistema para criticar o trabalho do aluno foi usado por muitos anos no nosso programa de design de produto. Agora se tornou um instrumento na *d.school* usado para dar *feedback* aos alunos e receber um retorno deles também. Em teoria, esse tipo de avaliação é feito após cada aula pela equipe de ensino e por qualquer aluno que queira participar. Além disso, as sessões envolvendo toda a turma e a equipe de professores são realizadas durante as aulas em intervalos de algumas semanas. Com base

nisso, as mudanças são realizadas nas aulas subsequentes e em ofertas de cursos futuros.

A atual versão do sistema *Eu gosto de/Eu queria que* não limita a ordem ou o número dessas declarações. Às vezes, um grupo diz todas as frases iniciadas com *Eu gosto de*, seguidas pelas *Eu queria que*. Uma versão modificada foi apresentada por pessoas que não seguem a ideia original da declaração *Eu queria que*. Elas usam *Eu queria* apenas para declarar que gostariam de mudança, sem sugerir um norte para a melhoria. Em seguida, elas adicionam um terceiro conjunto de itens proposto na forma *E se?* Esse item traz o aspecto de solução de problemas do uso original de *Eu queria que*. Sob essa mais nova versão, podemos ter um *feedback* como “Eu gostei dos encontros em grupo” ou “Eu queria que passássemos mais tempo em grupo” e depois “E se nos encontrássemos depois da aula?”.

Pessoalmente, fico mais confortável com a versão original *Eu gosto de/Eu queria que* quando se trata de criticar o trabalho dos alunos. A versão *Eu queria que* funciona bem quando é usada para sugerir áreas para melhorias. Tem um empurrão positivo semelhante à pergunta “Como poderíamos...?”. Tanto “Eu queria que houvesse um jeito de conquistar_____” e “Como poderíamos conquistar_____?” são boas maneiras para fazer as pessoas progredirem em uma estrutura mental proativa de resolução de problemas.

Independentemente da versão usada, esse mecanismo de *feedback* é efetivo. É inestimável na busca por melhoria contínua no ensino na *d.school*. Os alunos e a equipe de professores gostam disso, e essa busca acrescenta uma sensação de comunidade à aula. A mesma ferramenta pode ser usada de forma benéfica para a crítica construtiva em muitas situações; certamente não está limitada ao trabalho do aluno ou à academia. Pode ser aplicada de forma útil tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Uma vez tivemos um membro sênior da equipe de professores que nunca tinha dado aula na *d.school* e estava acostumado à tradição acadêmica europeia formal. No final da sessão da primeira

aula, um dos professores de Stanford explicou a ele que era nosso costume nos reunirmos para uma sessão de *feedback* *Eu gosto de/Eu queria que*, e ele concordou em participar. No entanto, quando ele percebeu que a sessão também incluiria alunos, ele se surpreendeu. A ideia de os alunos lhe dizerem do que não gostaram parecia audacioso para ele. Mesmo assim, ele teve espírito esportivo e enfrentou o desafio. Após algumas sessões desse tipo, ele se tornou um entusiasta tão grande que, quando uma aula durava um pouco mais e outros membros da equipe de professores queriam abrir mão da sessão de *feedback*, era ele quem insistia que eles deveriam seguir com a sessão.

ESTILOS E CULTURAS

O clube do livro da minha esposa, Ruth, concordou em ler uma versão inicial do manuscrito deste livro. Um dos membros, Marcia, me enviou um e-mail me agradecendo e dizendo que ela gostou do que tinha lido. No entanto, os exercícios “A sua vez” a deixaram com medo. Isso me surpreendeu.

“E as pessoas tímidas?”, perguntou ela.

Isso me fez acordar. E também trouxe à tona uma lembrança terrível que eu havia suprimido – provavelmente o pior erro como professor.

Eu estava dando aula na pós-graduação sobre o design de dispositivos mecânicos. Naquele dia estávamos cobrindo um conjunto de partes chamado mecanismo de quatro barras. Pedi que os alunos procurassem dispositivos mecânicos e se alternassem na apresentação para a turma de uma análise que relacionasse o que eles encontraram com o que estavam estudando. Tudo corria bem com as apresentações, até que uma aluna apresentou o trabalho sem mencionar o vocabulário que estávamos usando em sala. Apontei para o diagrama que ela havia projetado, mostrando um mecanismo de quatro barras operando no *flap* traseiro de um avião e perguntei a ela como aquilo era chamado. Ela não respondeu.

Fiquei chateado e falei impulsivamente: “É a quinta semana de aula. É inconcebível que você não seja capaz de identificar um mecanismo de quatro barras. Estamos falando nisso duas vezes por semana desde a primeira aula. Onde você estava?”

A aluna não disse uma palavra sequer. Ela saiu chorando e nunca mais retornou. Ela era da China, e foi especialmente humilhante para ela que eu a tivesse feito passar vergonha na frente da turma inteira. Assim que eu percebi o que eu havia feito, me senti péssimo. Semana após semana, eu esperava que ela retornasse. Até hoje me arrependo de não ter conseguido falar com ela.

Dois anos depois, ela apareceu em uma turma em que eu estava dando aula junto com Sheri Sheppard, que tinha como objetivo apoiar as alunas de pós-graduação. Sheri era a única professora no Departamento de Engenharia Mecânica de Stanford naquela época. Usamos algumas das técnicas apresentadas neste livro, e a aula transcorreu sem incidentes. Observei, entretanto, como essa aluna era tímida. Por fim, percebi como deve ter sido assustadora a experiência de estar na frente da turma inteira de design.

Na última sessão de *feedback*, essa aluna me disse: “Você foi muito mais simpático nesta aula do que na anterior”. Fiquei um pouco aliviado da culpa que carregava pela minha insensibilidade de antes em relação à timidez dela.

Há muitos alunos estrangeiros em Stanford. Alguns vêm de culturas que são um tanto agressivas e tendem a confrontar. Muitos outros vêm de culturas em que os alunos são ensinados a serem receptores passivos de conhecimento e a considerarem o corpo docente inatingível, quase como uma divindade. Para muitos estudantes, e para os americanos tímidos, a cultura do Vale do Silício pode ser especialmente desafiadora. Comportamentos como autopromoção, trabalho em grupo, abordagem a desconhecidos, busca por assistência, encontro com um instrutor na hora do expediente e a rotina de falar na frente da turma podem ser difíceis.

Hoje, com pessoas trabalhando, estudando e morando em países que eram estrangeiros para seus antepassados, existem dificuldades culturais análogas em muitas partes do mundo. Essa situação chama especial atenção quando há pessoas de outras culturas que nasceram no seu país ou que falam a sua língua. Não se deve supor que, só porque a pessoa fala bem a sua língua, ela está confortável na sua cultura. Ao interagir com os outros, é importante procurar os que são exceção e levar em consideração o desconforto deles com o que parece muito natural para você.

As exceções podem aparecer nas duas extremidades do espectro. Tive um aluno de doutorado de Xangai que era um tanto incomum. Naquela época, os alunos da República Popular da China tinham o apoio do governo e viviam de forma modesta, trabalhavam aplicadamente e usavam bicicletas ou andavam a pé. Economizavam o máximo de dinheiro que pudessem para comprar coisas para levar de volta para casa. Esse jovem não fugia à regra. Ele comprou um carro nos primeiros meses. Depois começou a faltar aos nossos encontros semanais. Quando ele aparecia, eu não ficava impressionado com a produção dele.

Dei a esse aluno algumas reprimendas pequenas, mas o comportamento dele continuou irregular. Por fim, fiquei saturado. Embora um colega próximo de Xangai o tivesse recomendado a mim, estava na hora de encerrar a relação. Eu disse ao aluno que não queria mais continuar trabalhando com ele e que ele deveria procurar outro orientador. Ele me espantou ao dizer que não era justo dispensá-lo daquela maneira. Perguntei a ele o que ele achava que seria justo.

Ele me sugeriu um sistema de pontuação semelhante àquele usado pelo Departamento de Trânsito: cada infração é associada a um número específico de pontos, e você perde a carteira de motorista se ultrapassar o número máximo de pontos.

Isso era muito divertido para rejeitar. Concordamos com um sistema de pontos. Surpreendentemente, ele logo se adequou após o nosso acordo e nunca chegou perto de ter a "carteira" suspensa.

Ele terminou o doutorado em um tempo razoável e escreveu uma boa tese. Após a defesa, conseguiu um trabalho na costa leste, casou-se, teve um filho e nunca voltou para a China.

Na outra extremidade do espectro, acho que, quando viajo ao exterior, em geral sou a exceção. É preciso um pouco de coragem para apresentar uma pequena parte do estilo interativo de ensino da Califórnia. Uma vez eu estava em uma sala com alunos de uma faculdade regional perto de Mumbai. Depois de eu ter trabalhado duro para quebrar o gelo nos primeiros quarenta minutos, consegui fazer com que os alunos se abrissem, e tivemos uma ótima interação. O diretor entrou na sala e, após alguns minutos de observação, decidiu que iria me “ajudar”. Anunciou em voz alta: “Peço que não interrompam o professor até terminar a aula”.

Se o olhar matasse!

Em qualquer cenário em grupo, é importante perceber que nem todos pensam igual a você, seja por diferenças culturais ou por diferenças de estilo. Tente compreender as preferências de comunicação do outro e aprenda com ele.

QUANDO FOI A ÚLTIMA VEZ QUE...?

Muitas vezes, após um aluno faltar a uma aula, ele vem até mim em busca das notas de aula. O meu estilo de dar aulas é improvisado, então eu não tenho de fato uma série de notas de aula para distribuir para os alunos. Em vez disso, proponho o que me parece ser uma alternativa perfeitamente razoável. Sugiro que os alunos procurem algum colega, copiem as anotações dele e depois discutam comigo algum assunto que não tenha ficado claro. Muitas vezes, o que acontece é que os alunos não conhecem outro colega de sala e não têm certeza sobre a quem recorrer para pedir as anotações. É como se os estudantes na mesma sala fossem navios à noite, que passam próximos uns aos outros com o reconhecimento suficiente apenas para não colidir.

A minha ânsia por ajudar os alunos a ultrapassar essa barreira do anonimato foi um dos fatores que me levou a criar cursos em que os alunos interagem entre si. Nesse contexto, criei um exercício que tem sido muito eficaz em conectar as pessoas. Essa conexão ajuda a romper com o fenômeno dos navios à noite, ou seja, com o fato de as pessoas permanecerem no mesmo ambiente, mas não se conectarem. A viagem de avião passou a ser um exemplo clássico de pessoas que passam horas juntas, incluindo dormir bem próximas, sem se falarem.

Um jeito eficiente de quebrar o gelo em um grupo é dividir a turma em pares, em que cada um diz para o outro que tipo de pessoa é. Isso proporciona uma boa experiência tanto para falar quanto para escutar. Os alunos então são solicitados a relacionar o que escutaram sobre o parceiro para um grupo diferente de pares. É uma boa forma de descobrir como escutamos e lembramos pouco.

Após as primeiras apresentações, uma ótima forma de se conectar com um grupo maior é formar círculos de seis a oito pessoas e fazer com que elas se alternem para completar a mesma frase. As orações que uso sempre começam com "A última vez que...". Após todo mundo completar a resposta a uma determinada oração, apresento a oração seguinte. Dessa vez, uma pessoa diferente começa e, quando essa rodada termina, outro inicia a frase seguinte. Logo, eles acabam completando orações como:

A última vez que ri foi...

A última vez que chorei foi...

A última vez que tive dificuldade para dormir foi...

A última vez que fiz um bom negócio foi...

A última vez que fiquei com raiva foi...

A última vez que fiz algo brilhante foi...

A última vez que fiz alguma idiotice foi...

A última vez que tive uma experiência mística foi...

A última vez que roubei algo foi...

A última vez que menti foi...

A última vez que pensei sobre suicídio foi...

A última vez que me apaixonei foi...

Descobri que essa técnica também funciona bem com grupos fora do ambiente universitário.

Trata-se de um exercício muito eficiente em diversos níveis, porque faz com que as pessoas descubram um pouco sobre as outras e comecem a se conectar com outros no grupo. Também é uma forma de verem que todos compartilhamos uma base de experiência comum. Todos rimos, choramos, perdemos uma noite de sono e fazemos coisas das quais nos orgulhamos e das quais não nos orgulhamos, coisas de que nos arrependemos e aquelas das quais nos envergonhamos. Tudo isso faz parte da experiência humana.

Em geral, escondemos partes de nós mesmos porque achamos que os outros não entenderiam ou não aprovariam. Temos certeza de que eles não fazem algo semelhante. A minha experiência é a de que alunos de todos os lugares do mundo têm experiências emocionais semelhantes – afinal de contas, somos todos humanos. Deve-se percorrer um longo caminho até estabelecer a confiança quando os alunos contam suas histórias uns para os outros. Arrumo a sala de modo que eu não escute as histórias que acompanham as respostas. Faço isso para enfatizar que se trata de uma experiência para ser compartilhada entre alunos.

O resultado de sempre é que, quanto mais você revela sobre si mesmo, mais as pessoas gostam de você. É irônico que escondemos aspectos de nós mesmos porque temos medo da rejeição. É o ato de esconder, não de revelar, que leva à rejeição.

A SUA VEZ

Aplique as mesmas ideias em uma conversa privada. Da próxima vez que tiver uma conversa informal, diga ao colega que tipo de pessoa você se considera e depois peça para ele falar sobre si. Em

seguida, fale sobre a última noite em que não conseguiu dormir bem e pergunte à outra pessoa quando isso ocorreu com ela. A partir daí, comece a trocar histórias sobre a última vez que você deu boas risadas, cometeu um erro grave e assim por diante. No fim, repare como a sua relação com a outra pessoa foi alterada pelos detalhes que vocês compartilharam.

O JOGO DO NOME

Alguns se identificam fortemente com o próprio nome, outros o odeiam, e muitos outros ficam mais ou menos neutros quanto a seus sentimentos. Pedi que os alunos classicassem seus sentimentos em relação a seus nomes em uma escala de 1 a 10. Obtive classificações em toda a escala.

Eu costumava fazer um exercício em sala em que eu pedia aos alunos para fecharem os olhos e pensarem sobre o nome que melhor os descrevia, ou, caso eles achassem que já tinham um nome apropriado, podiam escolher um outro nome com o qual se sentissem bem. Depois eu pedia que eles circulassem e interagissem uns com os outros, mantendo a imagem que o novo nome implica. É um jeito interessante de tentar brevemente “mudar de pele”.

Se não gosta do seu nome, é relativamente fácil tomar algum tipo de atitude, seja de forma legal ou simplesmente escolhendo usar um outro nome diferente daquele que está nos seus documentos oficiais.

De propósito, algumas pessoas distorcem a pronúncia do próprio nome para esconder ou subestimar a origem étnica, enquanto outras insistem na pronúncia étnica autêntica, que parece exagerada para quem está de fora. A escolha de um nome menos étnico é mais comumente observada no *show business*. No entanto, isso também acontece na força de trabalho comum. Um homem chamado José Zamora relatou que ele estava enviando centenas de currículos sem receber resposta alguma, até ele remover uma letra

de seu nome e se tornar Joe. Isso é extremamente injusto. Experimentos têm comprovado de forma consistente que os candidatos latinos ou com “nomes que parecessem com os de negros” (como Lakisha Washington ou Jamal Jones em inglês) não são chamados para entrevistas tanto quanto aqueles que têm “nomes que parecem de brancos” (como Emily Walsh ou Brendan Baker em inglês).

A relação das pessoas com o nome delas é complicada. É melhor não pressupor nada. Uma coisa é certa: se usar o nome de alguém, você leva a relação para um nível diferente daquele de quando você não usa. Muitos acreditam equivocadamente que têm dificuldades em lembrar nomes. Sempre achei que há uma falta de intenção ou atenção por trás dessa atitude derrotista.

As pessoas dedicam tempo em alguns grupos para fazer com que cada um diga seu nome em voz alta. Esse método raramente faz com que as pessoas aprendam os nomes e é mais um pretexto do que uma responsabilidade de fato por lembrar os nomes. As etiquetas com nomes são uma ferramenta comum para evitar lidar com nomes. Com as etiquetas, é fácil fingir que se sabe o nome dos outros.

Se realmente quisermos aprender os nomes das pessoas em um grupo, há muitas maneiras de proceder. Uma delas é dividir as pessoas em pares e ir aumentando o número de participantes. O segredo é obter algo memorável de cada par. Uma forma fácil de fazer isso é surgir com algo não usual que ambos compartilham. Isso serve como um “gancho”. Para que qualquer coisa seja lembrada, inclusive um nome, deve-se concentrar nela e repeti-la. Assim, quando você e o parceiro se juntarem a outro par, vocês devem se apresentar à nova dupla e fornecer-lhe o gancho que vocês compartilham. É possível continuar aumentando o grupo e fazer com que todos repitam o nome de cada pessoa e o gancho que acompanha o nome.

Para os grupos com 30 ou menos, prefiro lidar diretamente com a turma inteira, com todos em pé formando um círculo, e cada um

dizendo o seu nome por vez. Na versão de baixo estresse, os alunos repetem em uníssono o nome que acabaram de escutar. Na versão de estresse elevado, cada pessoa se reveza e fala seu próprio nome e o das outras pessoas que se apresentaram antes. Nos dois casos, o exercício pode ficar divertido, e os nomes ficam mais fáceis de serem lembrados (ficam mais “chiclete”) se, além do nome, o aluno também se apresenta simultaneamente com um gesto de corpo inteiro. Assim, os outros repetem o nome e o gesto, que é fácil de ser lembrado e facilita recordar o nome.

É útil reforçar essa aprendizagem fornecendo a cada pessoa uma lista de nomes para levar para casa e, se possível, fotos também. Para encontros subsequentes em grupo, tenho fotos e nomes postados na sala para ficar fácil de consultar.

Independentemente do que façamos no grupo, sempre me passo a tarefa de casa de aprender os nomes dos alunos o quanto antes possível – em geral no segundo encontro. Muitos professores nunca lembram o nome dos alunos. Eu nunca lembrava. Por que se importar? Agora percebo que eu não queria dedicar muito tempo e esforço para tal. Eu achava que, se não acontecesse automaticamente, era porque eu não tinha habilidade para isso. Na realidade, não tem nada a ver com habilidade. É o caso clássico de não dar a atenção devida a conduzir uma intenção. Com certeza, é uma forma de desenvolver o hábito da não conquista.

As pessoas que realizam feitos extraordinários de memorização passam por todo tipo de esforço especial para prestar atenção ao que estão memorizando. Elas sabem que não dá para memorizar algo sem dar uma atenção específica. Trata-se de atenção plena em vez de uma estrutura cerebral que diferencia “elas” de “nós”.

Por outro lado, é possível ajudar os outros a se lembrarem do seu nome. Pessoas com nomes diferentes também ajudam bastante as outras ao soletrar o nome. Até mesmo nomes simples podem ser confusos às vezes. Quando digo o meu último sobrenome, às vezes entendem *Ross* e não *Roth*. Então sempre soletro o sobrenome quando falo com desconhecidos ou ao telefone.

Usar nomes transforma relações. Eu deveria ter aprendido isso anos atrás, com o professor de biologia da faculdade da minha esposa, que memorizava o nome de todos os alunos antes do primeiro dia de aula. Imediatamente a minha esposa se apaixonou por ele, assim como muitas outras alunas. Até hoje, cinquenta e nove anos depois, ela ainda tem uma queda por ele.

Saber os nomes conecta as pessoas a um nível muito mais satisfatório.

QUEM É O RESPONSÁVEL?

Quando se trabalha em grupo, surge a questão da liderança, que pode ser falada, não falada, formal ou informal. Já se escreveu muito sobre liderança e estilos de liderança. Tendo sido criado nos Estados Unidos, fui forçado a acreditar que cada organização precisa de uma estrutura formal com um líder no topo.

Quando eu estava no terceiro ano do ensino fundamental, a primeira coisa que fizemos quando o professor pediu para formarmos um grupo foi eleger um presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Era a forma de o professor preparar os alunos para serem cidadãos do bem. Ninguém parecia notar que a estrutura era funcionalmente insignificante.

No sexto ano, elegemos o prefeito de nossa escola. O meu amigo Seymour foi eleito prefeito da Public School 96, no Bronx, e como eu havia mimeografado os pôsteres da eleição dele, ele me nomeou comissário de polícia. Acho que foi um bom treinamento para o mundo real, porque me lembro de usar o meu cargo do alto escalão para acobertar os meus crimes (como chegar atrasado e matar aula). Em retrospecto, essas duas experiências me influenciaram mais para acreditar que todos precisamos trabalhar em uma hierarquia do que para me tornar um cidadão capaz de crescer e contribuir com algo.

A minha experiência em Stanford – com relação à liderança, ao trabalho com grupos de colegas e de alunos – tem sido incrível e

um tanto atípica. Originalmente, eu era membro do departamento de Engenharia Mecânica, que tinha cerca de vinte e cinco membros do corpo docente distribuídos em três divisões.

Eu era membro da Divisão de Design. O chefe do departamento escolheu um diretor para cada uma das três divisões, o que era um arranjo eficiente porque ele apenas tinha que lidar com três professores, em vez dos vinte e cinco. A maioria dos membros do corpo docente estava contente porque havia outra pessoa fazendo o trabalho administrativo da divisão à qual pertenciam e assim eles poderiam dedicar mais tempo à pesquisa e ao ensino. No entanto, comecei a perceber deficiências na estrutura organizacional à medida que a minha carreira evoluía.

O chefe de departamento poderia influenciar facilmente o comportamento dos diretores das divisões porque ele tinha bastante controle sobre as responsabilidades que ele lhes repassava. Se fossem jovens, ele também tinha muito controle sobre o futuro da carreira deles. Quando surgiam questões difíceis, eu sentia que os diretores das divisões muitas vezes ficavam em uma posição em que os interesses pessoais se opunham aos dos indivíduos que eles representavam. Além disso, os diretores em geral não eram capazes de representar verdadeiramente os outros membros da própria divisão. Na Divisão de Design, a situação ficou insustentável quando o então diretor tirou licença, e ele e o chefe de departamento, sem consultar o corpo docente da divisão, tentaram empossar um substituto inadequado.

Eram meados da década de 1970 e as pessoas estavam reconsiderando muitas coisas na ordem social. Eram tempos de efervescência estudantil, protestos sociais e questionamento das estruturas e valores tradicionais da sociedade.

Naquela época, a Divisão de Design tinha oito professores e, unanimemente, decidiu reestruturar o grupo para operar como uma organização horizontal, *sem* um diretor. O chefe de departamento fez uma série de objeções à nossa nova estrutura. Ao refutar as objeções, percebi nitidamente que nova forma poderosa e com

grande potencial havíamos criado! Tivemos uma boa ideia: aquela estrutura tem prosperado há quarenta anos, e a Divisão de Design agora é muito mais bem-sucedida do que antes.³

A nossa nova estrutura se baseou em um encontro semanal de uma hora, aberto para o corpo docente e os funcionários da Divisão de Design. O encontro não tinha um presidente, simplesmente sentávamos ao redor da mesa e nos alternávamos na discussão de questões que necessitavam da decisão da divisão, relatando eventos passados e anunciando os acontecimentos futuros. Funcionávamos por meio de consenso e negociação, e quase nunca votávamos. Quase não havia ressentimento, e nos tratávamos com respeito, coleguismo e espírito de propósito e comprometimento compartilhados.

Raramente tínhamos reuniões antes da reorganização. Ninguém além do diretor sabia o que estava acontecendo, e as pessoas tinham pouca ou nenhuma responsabilidade pelos “comuns”. Sob o novo sistema, houve uma grande transformação, e foi muito empolgante. Todos éramos responsáveis e todos queríamos fazer com que aquilo desse certo.

Quando começamos, as principais objeções do chefe de departamento eram baseadas na ideia de que não haveria um único diretor para representar os interesses da divisão ao chefe e que não seríamos gerenciáveis. Aconteceu justamente o contrário. Agora tínhamos a forma mais poderosa de organização no departamento porque éramos um grupo grande de pessoas com uma só voz.

Era impossível que o chefe de departamento ou o reitor subornasse alguém. Agora eram oito professores por trás de cada questão. Se um de nós tivesse problema para conseguir a promoção no cargo, com salário ou com qualquer coisa que necessitasse de apoio, poderíamos mandar oito pessoas – ou qualquer subgrupo dessas oito – para se encontrarem com o chefe de departamento ou o reitor. Era um novo modelo poderoso que permitia que a estrutura de um único diretor fosse uma de suas possibilidades. Se

necessário, poderíamos apontar alguém como o “diretor do dia”, mas nunca fizemos isso de fato.

Decidimos dividir os trabalhos e alterná-los de modo a sermos eficientes e facilitar a relação dos outros com a gente. Um de nós era responsável pelas finanças, outro nos representava na reunião semanal dos diretores das outras divisões com o chefe de departamento; tinha um outro que lidava com as questões dos funcionários, e a função mais enfadonha de todas ia para a pessoa que lidava com o escritório e o espaço das salas de aula. (Para compensar, decidimos que a pessoa levaria o título de exaltação de Czar do Espaço).

Todas essas funções eram alternadas regularmente, e nossas posições eram criadas de acordo com as necessidades. Todos tínhamos voz igual. Aqueles que se importavam mais com uma questão assumiam a liderança para lidar com ela. Se ninguém se importava, não dávamos muita atenção para aquela questão até que alguém quisesse resolvê-la.

O novo sistema percorreu um longo caminho até a criação de uma cultura singular e forte. De modo interessante, sempre que um novo professor se juntava ao corpo docente, fosse para expandir a equipe ou para repor alguém que havia se aposentado ou saído por algum motivo, ele logo se adaptava para se tornar um membro pronto para contribuir por completo a esse grupo singular. Fizemos algumas ligeiras modificações às nossas reuniões ao longo dos anos. Agora temos um representante dos alunos em cada reunião, e os funcionários administrativos atendem em uma a cada duas reuniões. Também acrescentamos uma hora de reunião para dar espaço a discussões filosóficas.

Passei a respeitar muito o poder das organizações horizontais em virtude dos meus quarenta anos de experiência na Divisão de Design, que funciona em altíssimo nível. Além disso, passei a crer que o papel de muitos altos executivos é supervalorizado. Os executivos tendem a levar crédito por algo que não merecem, e o sistema de organização hierárquica parece mais efetivo do que de

fato o é. Eu me recordo do currículo de um diretor da Divisão de Design que saiu para assumir uma posição administrativa mais alta em uma outra universidade. A seção que listava as conquistas administrativas dele mostrava que, durante o período em que exerceu a função de diretor, a verba do Departamento de Design havia triplicado. Ele se esqueceu de mencionar que todo o aumento se deu em decorrência de verbas de pesquisa que o corpo docente havia conseguido, e que ele não tinha responsabilidade alguma pela arrecadação ou pelo gasto do dinheiro. Eu não o culpo; eu faria a mesma coisa.

Também percebo que o fato de haver apenas uma pessoa como chefe de um grupo provoca gargalos. Se há um sistema hierárquico, os líderes precisam estar disponíveis, ou as coisas têm de esperar por eles. Se o líder estiver errado, então a empresa inteira pode ser arruinada. Há um argumento antigo para a ideia de que uma pessoa precisa ficar responsável por algo. Isso remete aos escritos de Adam Smith em *A riqueza das nações*. Até Friedrich Engels concordou com Smith que “um navio precisa de um capitão”.

Certamente não sou especialista em navios e odeio discordar dos notáveis do capitalismo e do comunismo. No entanto, isso vai contra a minha experiência. O modelo horizontal e participativo que desenvolvemos funcionou muito bem e combinou perfeitamente com a minha personalidade. Eu me sinto abençoado por ter trabalhado durante a maior parte da minha carreira em Stanford.

Posso assegurar a você que o modelo que desenvolvemos funcionou melhor do que as alternativas convencionais que eram abundantes em Stanford. Eu estimulo fortemente os leitores na academia, indústria e outras áreas a experimentar e achar um modelo apropriado para a própria situação. Se puder quebrar o domínio da sabedoria convencional, é possível que encontre uma estrutura de gestão que apoie fortemente o que você quer alcançar.

MINIMIZANDO A COMPETIÇÃO

Talvez você não tenha escolha quanto à forma como um grupo é liderado. Sempre que há uma hierarquia de posições e uma escala de salários, é provável que você também encontre algumas pessoas que pisarão nas outras à medida que tentam subir a escada.

São conhecidas como fofoqueiras do escritório, traidoras, usurpadoras, falsas. Incentivo que você fique longe de toda essa cultura. Não posso lhe dizer que pessoas assim não vão acabar em posições elevadas; elas vão e com muita frequência. É importante se perguntar que tipo de satisfação você terá sendo aquela pessoa, mesmo se isso significar a obtenção do título que deseja. Não perca de vista a sua humanidade na busca de um carro mais caro.

Muitas empresas e organizações acadêmicas usam a competição como um meio de encorajar as pessoas a fazer o seu melhor – literalmente elas passam por várias disputas (disputas por vendas, por design etc.) que as colocam umas contra as outras. Embora a nossa cultura esteja habituada a atletas que vencem tudo e aos jogos de soma zero, não sou fã disso. Apesar de haver um forte lado positivo para o vencedor, há também um forte lado negativo para qualquer um. Pode baixar o moral, despertar a inveja e estremecer relações.

É importante aprender a ser motivado para fazer o melhor que pode, independentemente do que acontece a seu redor. Descobri que competições mostram o pior dos alunos, enquanto aprender a cooperar e a compartilhar mostra o melhor deles.

Se os alunos são expostos a um ambiente de aprendizado em que há uma equipe de ensino que se apoia mutuamente e que serve como modelo, e se eles receberem autonomia suficiente, eles geram o próprio senso de empolgação e comprometimento sem a derrota e o desencorajamento que é uma parte inerente da competição. Em geral, acredita-se que os concursos são bons motivadores. Eu concordo que eles são. No entanto, não são os únicos motivadores. Regularmente, observamos uma motivação muito grande dos alunos para – e chamamos a atenção de uma

grande massa de espectadores – projetar apresentações que são o resultado de cooperação em vez de competição.⁴ Os efeitos motivacionais positivos são apenas bons, sem a parte negativa dos concursos.

Busque caminhos para ser inclusivo em vez de competitivo – como forma de ajudar o time inteiro em vez de apenas um indivíduo. Sempre que possível, cabe a você apagar de sua mente a ideia da competição no ambiente de trabalho. A competição leva à traição, à fofoca e, em geral, a sentimentos negativos, mesmo que você tenha sido bem-sucedido no que estabeleceu para conquistar. Talvez você obtenha um aumento, entretanto, você também perderá amizades e pode ser que ache que sempre precisa ter cuidado.

A dinâmica do poder em geral leva a essa competição. Quando há múltiplos níveis ou camadas em uma organização, você pode ter um chefe, o chefe do chefe e assim por diante. Talvez um colega de trabalho tenha mais respaldo que você ou esteja ganhando mais dinheiro.

Isso tudo não significa nada. Na vida – vida *real* – nada disso importa. Você tem que ficar satisfeito apenas consigo mesmo – não preocupado com o que os outros estão fazendo ou em manter a aparência.

Uma grande forma de nos livrarmos das lutas de poder é caminhar junto com os colegas. Veja, se eu tenho uma reunião com um colega no meu escritório, quem está com poder sou eu, e vice-versa, se a reunião for no escritório da outra pessoa. Em vez disso, caminhamos; a hierarquia acabou.

Sempre que puder, elimine as situações em que uma pessoa está sentada atrás de uma mesa. A mesa cria uma distância e um desequilíbrio de poder que pode fazer com que o outro se sinta constrangido e “menor”. Encontrem-se em um ambiente neutro e de igual para igual.

REPENSANDO UM ESCRITÓRIO PARTICULAR

Na escola de Engenharia em Stanford, cada professor tem uma sala fechada como escritório particular. Eu tive uma relação padrão com o meu escritório por quarenta e três anos e estava feliz com a solução.

O meu escritório abrigava a minha vasta coleção de livros, teses e artigos científicos impressos. Também abrigava os meus arquivos de papel e era decorado com fotos emolduradas de uma viagem que fiz há muito tempo a Chiapas, no México. Além disso, havia uma coleção de modelos mecânicos que eu usava nas minhas palestras para divertir os visitantes e lembrar a eles de alguma experiência passada. Depois fiquei envolvido com a *d.school*, e a minha relação com o meu escritório mudou.

Não há escritórios particulares na *d.school*, apenas um espaço aberto. Parece com o espaço que eu compartilhava com outros professores em City College of New York, no meu primeiro emprego como professor, e com o ambiente que eu dividia com os outros alunos de doutorado na Universidade Columbia. Não chega perto do escritório de prestígio que um professor titular espera. No entanto, percebi que eu ficava cada vez mais no espaço da *d.school* do que no meu escritório particular.

Esse arranjo durou mais de quatro anos. Depois houve dois grandes eventos na minha vida. Após quatro mudanças, a *d.school* finalmente encontrou sua residência permanente, e o prédio onde ficava a minha sala no Grupo de Design de Engenharia Mecânica estava condenado. Um escritório particular novo e menor me foi oferecido em uma ala separada do mesmo prédio que agora abriga a *d.school*.

Eu doeï a minha coleção de livros e documentos de pesquisa para uma biblioteca especial na Universidade da Califórnia em Davis e levei o resto do que eu tinha para o meu novo escritório. Raramente apareço lá e empresto para aqueles que precisam muito de espaço. Passo o tempo todo na *d.school*.

Lá, agora, nem há mais divisórias na sala. Mais de vinte pessoas compartilham o mesmo espaço comum e sem obstruções, equipado com algumas mesas, muitas áreas de trabalho semelhantes a estantes, arquivos portáteis e computadores de mesa. Não há hierarquia que determine quem senta onde, e há mudanças espontâneas periódicas das bases.

Quando nos mudamos para o espaço permanente da *d.school*, tínhamos acabado de contratar Kim para ser a nossa diretora financeira. Anteriormente, ela havia trabalhado por muitos anos no gabinete do reitor e estava bastante acostumada com o sistema financeiro de Stanford. Após duas semanas, ela me disse que estava achando difícil trabalhar no ambiente aberto da *d.school*. De imediato, eu disse que poderia resolver o problema dela. Compramos um novo computador de mesa para ela e a alocamos no meu escritório particular. Eu dei-lhe a chave da sala e garanti que ela seria a única pessoa a usar o escritório.

Após cerca de dez dias, percebi que Kim estava de volta à estação original do computador no espaço aberto e compartilhado. Ela nunca voltou ao escritório particular. Depois que experimentou o sentimento da camaradagem, ela não conseguiu voltar para a reclusão do escritório; era muito isolamento para ela. Eu sabia exatamente como ela se sentia. Acabamos deslocando o computador do escritório para o espaço em comum. (Fico me perguntando se o computador também não sentiu certo alívio).

Antes de mudarmos para um espaço aberto, trabalhei a minha vida inteira em escritórios particulares. Agora percebo como a *d.school* está mais bem preparada para relações individuais e em grupo. Também faz maravilhas para o fluxo da informação e comunicação. Quando vou trabalhar, o sentimento é muito parecido com aquele de voltar para a casa para ficar perto da família.

É claro que todos precisamos ter momentos para pensar e trabalhar sem interrupções. Quando isso acontece, há um sinal simples: colocamos fones de ouvido, e aí todos sabem que é para

não perturbar. Também podemos sair do espaço aberto e ir para uma sala fechada se precisarmos de silêncio.

Se quiser dar qualquer contribuição para o espaço de trabalho, tente deixá-lo com uma configuração mais não hierárquica. Dê a si mesmo mais tempo para se acostumar e então veja se consegue trabalhar melhor em um ambiente colaborativo.

ESPAÇO E LINGUAGEM CORPORAL

A organização do espaço é muito importante. A menos que eu esteja dando uma aula no estilo teatral, o meu arranjo de aula favorito é a formação de um círculo. Além disso, insisto que o círculo seja pequeno e o mais perfeitamente redondo possível. Quanto mais próximas fisicamente as pessoas estão, melhor funciona o grupo. Conduzi muitos experimentos com todos os tipos de grupo, e os resultados são muito mais favoráveis a círculos bem apertados. Isso fica alinhado ao conceito de *design thinking* de colaboração radical – um círculo significa que não há hierarquia com relação a quem senta onde. Não há lugares “bons”, “ruins” ou noções pré-concebidas sobre os tipos de pessoas que sentam na frente (bajuladores) ou atrás (os brincalhões e os preguiçosos da turma). Isso significa que estamos todos olhando uns para os outros, estimulando o contato visual e as ligações entre as pessoas.

Modificar o diâmetro do círculo altera o sentimento no grupo de uma maneira muito palpável. Se quisermos que todos participem, então ninguém pode ser deixado de fora. Todos precisam estar no mesmo nível. Se alguém se senta um pouco atrás na circunferência, essa pessoa é deixada de fora tanto emocional quanto fisicamente. E aqueles que ficam muito na frente excluem os outros, bloqueando a visão que eles têm dos outros participantes.

Se você se encontra na periferia de um grupo e repara que está sendo deixado de fora, tente se deslocar para uma localização mais central; há mais chances de você se sentir mais envolvido no que está acontecendo. Mude de lugar e você modificará como se sente

em relação ao evento de que está participando. Quando você tem problemas para se engajar ou trabalhar em um objetivo, veja se a sua localização está apoiando ou atrapalhando os seus esforços. É difícil ser notado no trabalho se está sempre se sentando próximo à saída, e é mais provável que você se esforce mais nos exercícios da academia se estiver na linha de visão do seu instrutor.

É frequente eu estar em uma situação em que os alunos que trabalham no mesmo projeto se sentam em grupos de quatro ou mais ao redor de uma mesa pequena. Se um dos alunos não parece estar participando muito e a cadeira está mais distante da mesa do que a de outros alunos, eu gentilmente empurro a cadeira do aluno para frente, de modo que ele faça parte integral do grupo do ponto de vista físico. Aquela mudança em geral resulta em uma participação maior de quem estava excluído. Tenha consciência do seu corpo e do que ele está lhe dizendo. Se você não gosta do que ele diz, mova-o para a posição em que ele diz o que você gosta.

Grandes reuniões fornecem exemplos clássicos da importância do posicionamento físico das pessoas. Muitas vezes, ocorrem em salas de conferência em que há uma grande mesa retangular onde todos podem se sentar. Se a mesa for muito comprida, é difícil ver a maioria que está no mesmo lado que você na mesa. Se as pessoas não se veem, a efetividade da comunicação vai ser menor. Se alguém está comandando a reunião, ou é considerado como mais importante do que os outros, há uma autoridade implícita associada à proximidade do seu posicionamento em relação àquela pessoa.

Se quiser fortalecer a sua voz na reunião, sente-se o mais perto possível da(s) figura(s) de autoridade e do lado oposto das pessoas que você quer influenciar. Se quiser se esconder, sente-se do mesmo lado da mesa e o mais longe possível daqueles que você não quer que o notem. É até mais fácil desaparecer se o ambiente estiver lotado e você ficar na fileira de trás, fora da mesa. Caso não tenha que se esconder de ninguém e tiver um encontro que seja bastante participativo, é muito melhor abandonar a mesa de conferência retangular e usar a redonda, em que todos podem se

ver e ser vistos pelos outros participantes. O seu posicionamento físico em uma reunião influencia a efetividade e o seu estado de espírito.

Trabalhar em um ambiente de apoio é uma grande vantagem, como sabem muito bem os alunos da *d.school*. Um livro sobre a escola, *Make Space* (Crie espaço) (Doorley e Witthoft, 2012), aborda um dos fatores-chave na oferta de um espaço para promover a aprendizagem criativa nas situações de aprendizado prático.

É interessante perceber as atitudes sobre o tipo de espaço na *d.school*. As pessoas que o veem pela primeira vez logo pensam em um “espaço criativo”. Os alunos também acham isso. É como se o espaço estivesse falando com eles: “Ei, as expectativas aqui são diferentes daquelas do resto da universidade”.

Quando estávamos projetando o espaço, muitas vezes havia discussões entre a equipe da *d.school* e as pessoas que gerenciam as reformas dos espaços para a universidade. Eu me lembro de ouvir diversas vezes: “Pode ser bom para vocês, mas quem vai querer usar isso se vocês saírem do prédio?”. A questão é que quase todos querem o espaço.

ASSUMA O CONTROLE DO SEU AMBIENTE

A questão do posicionamento espacial e da linguagem corporal é amplamente negligenciada na educação. A maior parte da configuração da educação da universidade é centrada no professor e na mente. A principal preocupação parece ser se os alunos podem ver e ouvir o professor. Há pouca consideração quanto à comunicação aluno-aluno; a ideia de que o posicionamento espacial do aluno pode influenciar a qualidade da educação recebe pouco reconhecimento.

Um experimento simples traz para casa a importância do posicionamento do corpo. Em qualquer tipo de grupo, aproveite um momento em silêncio e fique atento ao seu estado emocional. Em

seguida, mude a sua posição dentro de um grupo, fique em silêncio novamente e repare no seu novo estado emocional.

Esse experimento pode ser realizado com grupos de qualquer tamanho que participam simultaneamente. É impressionante a diferença que até mudanças pequenas de posição podem fazer.

A SUA VEZ

Na próxima vez que estiver em uma reunião que não está dando certo, faça com que seu grupo reorganize as cadeiras em um círculo e veja o que acontece. Pedir que cada pessoa fale algo (qualquer coisa que deseja falar, desde que sejam apenas poucas palavras ou uma frase curta) é uma forma excelente de se iniciar a reunião. Isso funciona especialmente bem se as pessoas estão sentadas em um círculo fechado.

Uma das minhas experiências de aprendizado mais profundas sobre o posicionamento corporal ocorreu quando eu estava ensinando o curso de "Introduction to Robotics" (Introdução à Robótica) em um amplo auditório. Havia cerca de noventa alunos em um espaço que poderia comportar quatrocentos. Os alunos se espalharam pelo auditório e a maioria escolheu sentar-se mais para trás. Nas primeiras semanas, eu pedia repetidamente que eles sentassem mais à frente na aula seguinte – algo que nunca fizeram.

A turma se encontrava três vezes por semana em sessões de cinquenta minutos, e reparei que eu ficava exausto após cada aula. Mesmo usando um microfone, eu sentia que todas as minhas energias estavam sendo sugadas pela minha tentativa de alcançar essa massa de alunos amplamente distribuída. Então peguei um rolo de fita de sinalização amarela, aquela escrita com letras pretas grandes formando a palavra CUIDADO. Fui ao auditório meia hora antes da aula e isolei metade do fundo da sala. Quando os alunos chegaram, migraram naturalmente para a frente e ainda tinham uma tendência maior de ficarem nas primeiras fileiras. Quem ia

querer se sentar mais próximo da parte isolada, com seus perigos desconhecidos?

Terminei a aula com mais energia do que no início. Em vez de os alunos me sugarem, eu estava sendo energizado por uma massa cativa de pessoas com que agora eu poderia interagir facilmente. Elas estavam lá comigo, e eu podia trocar com elas. Repeti o isolamento com fita por duas semanas. Depois disso, os alunos se habituaram às novas cadeiras, e eu não precisei interditar a parte de trás.

Isso foi há muito tempo e sempre irei me lembrar daquela aula e daqueles alunos com um carinho especial. Ainda fico muito feliz de ter controlado a situação física e não apenas ter aguentado e sofrido ao longo de dez semanas com uma experiência debilitante.

A metalição aqui é tomar o controle do ambiente a seu redor. Caso esteja conduzindo uma reunião, ou se o seu objetivo é aprender a fazer uma apresentação bem-sucedida, reflita sobre a posição de todos. Se estiver em uma reunião ou ouvindo uma palestra e se sentir entediado ou excluído, vá para a frente. Se se sentir intimidado, esconda-se lá atrás. Se estiver distraído por quem está atrás de você, ou não conseguir escutar ou ver, mude de lugar. Preste atenção ao que sente e experimente ao se mudar para locais diferentes. A localização do nosso corpo é importante. Colore a nossa experiência mais do que a maioria de nós pensa.

A CONEXÃO MENTE-CORPO

A minha esposa, Ruth, dois amigos próximos e eu estávamos em um avião pequeno com apenas um motor em um voo longo e lento sobre o Vale Imperial da Califórnia. Estávamos jogando cartas para nos distrairmos. O comandante havia ligado o piloto automático e virado o assento dele para jogar conosco. O jogo correu por uns quarenta minutos e, de repente, houve um clique, seguido de um silêncio amedrontador. O motor parou de funcionar. Em um segundo, o piloto virou o assento, com cartas voando pelo ar. Ele

trocou a chave para o outro tanque de combustível e o motor voltou a funcionar imediatamente. Ele reagiu com reflexo sem nenhuma análise. Ele foi treinado para que o corpo reagisse, não precisou parar e pensar. Foi bem impressionante, e estávamos contentes de ele ser o nosso piloto. Mas não conseguimos mais jogar no restante da viagem.

Há atividades de movimento que usam diretamente a conexão corpo-mente para estimular a aprendizagem e a criatividade. Na Divisão de Design, ensinamos essas atividades há muito tempo. Originalmente, elas eram consideradas meio *New Age*. Eu me lembro de um professor que ficou em apuros quando quebrou o tornozelo fazendo um exercício de aquecimento. O escritório do presidente não conseguia encontrar qualquer justificativa para que a aula de design em Engenharia fosse realizada na sala de ginástica feminina para a realização de exercícios de aquecimento. Felizmente, aqueles dias estão em um passado distante.

A dança e todas as formas de movimento corporais também são valiosas para trabalhar e aprender em grupo. Talvez você tenha comparecido a eventos em que o palestrante pediu que o público se levantasse por um minuto e alongasse. Apenas um simples intervalo para alongar pode fazer uma grande diferença na capacidade de participar de maneira apropriada e pensar criativamente.

O corpo humano precisa se movimentar. Ele gosta de se movimentar e ama se mover ao ritmo de uma música. Quando introduzimos movimento em nossas aulas e oficinas, a resposta é extremamente positiva, até de participantes com limitações físicas especiais.

Na oficina "Introduction to Design Thinking" (Introdução ao *Design Thinking*), que oferecíamos na *d.school* todo verão e que durava uma semana, programamos duas sessões de meia hora de movimento por dia, conduzidas por um professor de dança – uma de manhã e outra à tarde. As sessões não exigiam nenhum treinamento especial, apenas a capacidade de seguir o fluxo e

juntar-se ao pandemônio de quarenta corpos se movimentando ao som de uma música alta. O nível de energia aumentava após cada sessão, e todos estavam prontos para encarar o que vinha em seguida. O efeito das sessões de movimento na atmosfera da oficina era palpável ao longo do dia inteiro. Fazia um forte contraste com oficinas em que as pessoas apenas sentam e falam.

De acordo com a minha experiência, a maioria incorpora prontamente as atividades físicas como parte do processo de aprendizagem e trabalho. Até mesmo as pessoas que, no início, estão relutantes em participar rapidamente superam a hesitação e curtem a diversão. O grande segredo, entretanto, é que essas coisas são mais do que diversão. Na verdade, é uma ótima forma de oferecer à sua mente o que ela precisa: a conexão entre corpo e mente. Sempre que possível, inclua atividades com movimentos extras na sua rotina.

ENXERGANDO COM O CORPO

A minha esposa, Ruth, usa todos os sentidos para aprender sobre o ambiente ao redor dela. Ela está sempre tocando, sentindo, cheirando, olhando e ouvindo as coisas. Como uma criança, muitas vezes, ela se mete em encrenca ao tocar coisas que não deveria. Nunca me esquecerei de quando oito guardas vieram correndo até nós, surgindo de todas as direções, no Rijksmuseum, em Amsterdã. Ruth disparou o alarme quando “viu” com as mãos a tela de uma pintura de Rembrandt.

O meu modo de aprendizado, por outro lado, é basicamente cerebral. Para mim, é o suficiente lidar com o conceito. Não preciso muito tocar nas coisas para saber o que elas são. Consigo imaginar objetos na minha cabeça. Ruth não consegue visualizar na cabeça dela, ela precisa tocar e ver as coisas reais. Quando discutimos o rearranjo dos móveis, consigo visualizar a mudança. Ela, não. Precisamos mudar o móvel de lugar de modo que ela veja o

conceito e, depois de vivenciar todas as configurações possíveis, ela é muito melhor do que eu em ver o que funciona melhor.

Quando fizemos uma reforma na casa, inserimos os detalhes necessários nos planos de modo a obter as permissões do prédio. Os planos eram temporários e estavam lá só para constar. O verdadeiro projeto ocorreu durante a construção, quando Ruth fez com que os operários tornassem realidade diversas ideias. O contador da construtora amou!

Ruth é uma artista e uma artesã nata, além de “cientista maluca”. Ela tem um talento fantástico para fazer e consertar coisas e está sempre usando os sentidos para aprender. Ela de fato aprende fazendo. Temos alguns alunos em Stanford com características semelhantes, que, infelizmente, são exceções. O sistema de admissão cria uma propensão a outros tipos de aprendizagem. Felizmente, uma cultura do fazer tem se tornado mais popular, e a cada ano mais centenas de alunos ficam expostos a uma abordagem equilibrada em que eles aprendem com o corpo inteiro, não apenas com a cabeça. Isso funciona bem com o método de *design thinking* de ideação. É uma forma de se abrir para novas possibilidades ao permitir que o cérebro resolva problemas de formas que ele normalmente não faz.

CAMINHADAS ÀS CEGAS

Uma boa forma de ficar atento à habilidade do corpo de ver e aprender é romper com o uso frequente dos sentidos. Uma caminhada às cegas é um exercício fácil que é agradável e informativo.

Uma caminhada às cegas pode ter diversas formas. A forma que mais uso é a de duas pessoas trabalhando como parceiras. A regra principal é que elas não podem se falar durante o exercício. Um da dupla fica “cego”, fechando os olhos ou usando uma venda, por um período de trinta minutos ou mais. Após esse tempo, os parceiros trocam de funções sem falar, e a outra pessoa fica “cega” pelo

mesmo período de tempo. Em seguida, ambos abrem os olhos e podem andar. Como se trata de uma atividade em grupo, eles também a avaliam com o restante do grupo.

A ideia é que a pessoa “com visão” aja como um guia para aquela com os olhos vendados. Em geral, a função da pessoa dotada de visão é facilitar uma exploração que irá estimular outros sentidos da pessoa “cega”. Isso ajuda a explorar o ambiente de novas maneiras, usando o tato, a audição, o paladar e o olfato. Quando estiverem em um lugar interessante, é importante que o guia dê bastante liberdade para a pessoa “cega”, mas seja responsável pela segurança dela, ficando atento aos desejos e às sensibilidades. Ela prefere ser cautelosa e se movimentar com cuidado, por exemplo, ou ela gostaria de correr e subir em árvores enquanto estiver cega?

Na maior parte do tempo, o guia não deve conduzir a pessoa “cega” pela mão. Grande parte da condução pode ser feita sem o uso das mãos, apenas usando a audição. É muito fácil para a pessoa “cega” seguir o líder pelo som dos passos, do estalar dos dedos ou do ato de esbarrar em objetos.

Esse exercício promove a consciência sensorial e abre uma nova maneira de “ver” o mundo. Uma vez passei um fim de semana com os meus olhos fechados. Meu guia e eu fomos a restaurantes, supermercados, brincamos de pega-pega, andamos de carro, de avião e até de bicicleta. Os meus *insights* foram muito mais profundos e diferentes daqueles que eu tinha em exercícios curtos de caminhadas às cegas.

Da próxima vez que se sentir preso, faça uma caminhada às cegas ou mude o estímulo sensorial de outra forma. Há chances de que isso o ajude a alcançar o que busca. Mesmo se não ocorrer, você aprenderá a “ver” o mundo de forma diferente, usando o corpo de novas formas, e terá novas sensibilidades e experiências sensoriais mais ricas.

IMPROVISAÇÃO

A improvisação ou o improviso é uma forma de arte originalmente associada ao teatro. Há alguns anos, em Stanford, saiu de sua casa no departamento de teatro e se difundiu para muitas partes da universidade. O improviso envolve diretamente o corpo e realça a espontaneidade, a observação, a comunicação e outras habilidades vitais. Além disso, muitos dos exercícios de aquecimento para a improvisação são analogias excelentes para as habilidades de resolução de problemas e, como tais, são ótimas ferramentas de ensino. Uma das minhas favoritas se chama Palavra-Bola.

Antes de fazer Palavra-Bola pela primeira vez, é bom apresentar a ferramenta a um grupo sem que seus membros usem palavras. Primeiro, deixe que eles pratiquem o arremesso de uma bola imaginária. Um grupo de seis a doze pessoas forma um círculo, e um jogador começa atirando uma bola imaginária para outro jogador. O receptor pega a bola imaginária e imediatamente a atira para outro jogador.

O objetivo é que a bola imaginária esteja se movendo o tempo todo. O aprendizado começa nesse ponto. Alguns não prestam atenção, então ninguém joga a bola para eles ou eles nunca a pegam. Algumas pessoas fingem. Isso pode ser engraçado, mas basicamente apenas cessa a ação e desacelera a bola. Esse aquecimento é uma ótima analogia a muitas formas de atividades em grupo, como *brainstorming*, reuniões e conversas.

Quando o grupo pega o jeito de jogar a bola, é hora de apresentar uma palavra. Agora, além de jogar a bola imaginária, o jogador diz uma palavra à medida que joga a bola para outro jogador. O jogador que pega a bola repete a palavra e imediatamente, sem pensar, lança uma palavra diferente. O objetivo do jogo é manter as palavras (e a bola) em movimento o mais rápido possível entre os jogadores.

Os jogadores têm de aprender a confiar na espontaneidade e a se manter concentrados no jogo, que testa o nível de atenção e a intenção de pegar a bola e lançar palavras. Agora, além da cilada da prática sem usar as palavras, acrescenta-se a dificuldade da

incapacidade das pessoas de serem espontâneas na geração de palavras. Muitos não confiam em suas próprias habilidades de responder em tempo real.

Se ficar com os seus pensamentos e não se concentrar no jogo, você não está de fato participando das atividades em grupo – não só no jogo Palavra-Bola, mas também no *brainstorming*, nas reuniões e nas conversas.

Há muitas variações do jogo Palavra-Bola. Pode haver Som-Bola, em que você lança a bola e recebe sons. Pode haver Tema-Bola, em que você joga a bola e recebe palavras relacionadas a determinado tema (por exemplo, água). Também pode ter Conceito-Bola, em que se lança uma bola e recebe conceitos curtos relacionados a determinados tópicos (por exemplo, se o tema for água, alguém poderá dizer “preservação”). As variações são infinitas. Eu acho que, em todos os casos, a melhor aprendizagem surge quando usamos as mesmas regras básicas: mantenha a bola em movimento, fique no jogo e seja espontâneo (não acumule) e jogue em equipe.

Também é comum, quando o grupo se aquece e vai bem, introduzir a segunda e até a terceira bolas, de modo que haja, ao mesmo tempo, múltiplas pessoas que jogam e pegam a bola. Embora eu ache menos interessante, também é possível usar uma bola de softbol ou outro objeto como uma toalha enrolada em vez de uma bola imaginária.

A prática do improviso tem um conjunto de comandos, sendo que os dois mais relevantes para os nossos objetivos são “Sim, e” e “Sem bloqueio”. Vamos tentar!

A SUA VEZ

Forma-se uma dupla, e uma das pessoas lidera com uma ação sugerida. A outra então replica: “Sim, e...”, aceitando a sugestão original e construindo em cima dela para manter a evolução da história. A primeira pessoa então faz outra sugestão, e a história é

construída. O resultado líquido é o avanço de ideias e um sentimento divertido de colaboração.

Por exemplo:

Primeira pessoa: Vamos fazer uma festa amanhã.

Segunda pessoa: Sim, e vamos convidar muita gente.

Primeira pessoa: Vamos ter música.

Segunda pessoa: Sim, e dança também.

Bloqueio também é outro termo usado na improvisação. Quando se está bloqueando, você para o fluxo da ação e o movimento criativo. O parceiro diz não para toda sugestão ou dá uma razão para isso não ser uma boa ideia, ou surge com algo que não tem nada a ver com o original. O resultado final é a geração de um bloqueio sem jeito de evoluir. Trata-se de um depressor; gera sentimentos de oposição em vez de colaboração.

Por exemplo:

Primeira pessoa: Vamos fazer uma festa amanhã.

Segunda pessoa: Não, odeio festas.

Primeira pessoa: Vamos ter música.

Segunda pessoa: Não, também não gosto de música.

A aplicabilidade dessas regras a todos os tipos de resolução de problemas e interação humana é óbvia. O reconhecimento da grande utilidade de conceitos de improviso levou a forma de arte

para muitas áreas além de suas origens no teatro e na contação de histórias. Vale a pena incorporar ideias de improvisação nas vidas profissional e pessoal.

STREAKING

Você sabe o que é *streaking*, não sabe? É quando alguém corre nu em público, com a intenção de ser notado. O que isso tem a ver com o tópico deste capítulo? Bem, para mim, tem tudo a ver. Onde mais eu poderia inserir isso? Uso a palavra *streaking* não nesse sentido de correr nu, mas como um método de interrupção não usual que aumenta o nível de energia no lugar onde um grupo estiver trabalhando.

Na década de 1970, eu estava há cerca de trinta minutos dando uma aula enfadonha sobre vibrações mecânicas em uma sala de veteranos bem entediados. De repente, uma porta se abriu e um homem nu apareceu, correu uma vez em volta da sala e saiu sem dizer uma palavra.

O nível de energia na sala foi de -10 para +80. (Não me pergunte as unidades de medida desses números ou como os medi; chamemos apenas de Escala de Bernie). Fiquei impressionado que, quando todos se recuperaram e retomei a aula, parecia uma aula diferente. A minha fala ficou revigorada e a atenção dos alunos melhorou consideravelmente. Melhor ainda, essa mudança durou. Faltavam quatro semanas no semestre e elas foram muito melhores do que nas primeiras seis semanas. O corredor nu mudou o meu curso para melhor.

Após essa experiência, entendi os efeitos benéficos de interrupções aleatórias às aulas. Quanto mais bizarro o evento, melhor. Eu os chamo de *streaks* (corrida) em homenagem à primeira vez que isso aconteceu comigo com o corredor nu de fato. A maioria não gosta de ter as aulas ou oficinas interrompidas. Aprendi a acolher as interrupções e a tratá-las como presentes aleatórios.

Se eu perceber que o nível de energia em um grupo ou uma turma está baixo, posso dar um intervalo a qualquer hora. De fato, não é incomum que eu peça a um grupo para levantar e se alongar ou fazer pequenas pausas. Por mais úteis que essas atividades sejam, no entanto, elas não têm a mesma carga de energia de quando uma interrupção externa nos abençoa com uma corrida.

EU ESTAVA HÁ CERCA DE TRINTA MINUTOS
DANDO UMA AULA ENFADONHA SOBRE
VIBRAÇÕES MECÂNICAS EM UMA SALA DE
VETERANOS BEM ENTEDIADOS. DE REPENTE,
UMA PORTA SE ABRIU E UM HOMEM NU
APARECEU, CORREU UMA VEZ EM VOLTA DA
SALA E SAIU SEM DIZER UMA PALAVRA.

Infelizmente, essas corridas são raras, a menos que você seja sorrateiro e programe algumas. Então o melhor que tenho tentado

fazer é usar o *conceito* de *streaking* para me permitir ser honesto com o que está acontecendo na sala.

Não mais ignoro ou tento esconder a verdade de mim ou das minhas turmas: se eu acho que estou sendo chato, paro de falar. Se eu acho que o nível de energia está baixo, aviso ao grupo e tento fazer algo. Para mim, o presente das corridas trouxe uma vontade maior de ser responsável pelo nível de energia e atenção sempre que estou com as pessoas, independentemente de ser uma aula, uma reunião ou simplesmente um grupo de pessoas trabalhando juntas.

Trabalhar bem em equipe requer que você seja flexível e tolerante. Mudar o ambiente físico ao redor e fazer exercícios em grupo pode ajudar a equipe a ser mais coesa e mais eficaz na resolução de problemas. Mesmo quando o grupo só quer saber de “negócios”, deixar a sala para um momento de diversão pode melhorar o ambiente de trabalho e acelerar a produtividade.

A AUTOIMAGEM PELO DESIGN

CAPÍTULO 8

Sempre certo; em geral errado.
Anônimo.

A *d.school* de Stanford se tornou famosa por suas metodologias centradas no uso de abordagens colaborativas para inspirar inovações centradas no homem. Sempre perguntamos: “Quem são as pessoas para quem estamos solucionando problemas, o que elas querem e do que precisam?”. As interações centradas nos humanos (que significam que as pessoas vêm primeiro) estão no cerne do nosso trabalho porque descobrimos que a conquista de quase todo sonho se baseia na nossa capacidade de dar um toque de empatia ao projeto. Normalmente, pensamos sobre empatia em termos de conhecer estranhos ou grupos de fora, de modo que possamos compreendê-los melhor e, portanto, ajudá-los em algumas de suas necessidades. Também podemos colocar a ideia de empatia ao avesso, usando-a para entender melhor nossos amigos, famílias, as pessoas com as quais trabalhamos e a nós mesmos.

O que você pode conquistar na vida tem muito a ver com a sua autoimagem. Se você se vê como alguém que corre riscos e que faz algo, é mais provável que assuma os riscos e o faça. Se você se vê como alguém cauteloso e medroso, o caminho até a conquista dos

seus objetivos fica muito mais demorado e difícil. Você pode nem saber com certeza como você define a si mesmo, então vamos descobrir de onde vem a sua autoimagem e se ela é apropriada para onde você quer estar.

EXAMINE OS SEUS EXEMPLOS

Quando somos jovens, aprendemos com aqueles que estão ao nosso redor. Naturalmente, nossos pais e irmãos têm uma forte influência sobre quem nos tornamos quando começamos a amadurecer. Podemos ter sorte e começar a vida em um ambiente afetuosos e de apoio. Podemos ter menos sorte e começar em um ambiente difícil e ameaçador. Seja crescendo com um sentimento de aceitação e amor por parte da família ou sendo julgado e rejeitado, é quase impossível escapar dessas marcas. Podemos nos tornar muito parecidos com as pessoas da nossa família; de ambas as formas, elas nos influenciam de muitas maneiras sutis. Normalmente, são as primeiras pessoas que nos ensinam o que conquistar na vida e como fazê-lo.

Quando meu filho mais novo tinha cinco anos, um médico perguntou se ele preferia antibiótico em comprimido ou uma injeção. A resposta foi: "O que for mais barato". Claramente, ele pegou uma atitude dos pais em relação ao dinheiro. Agora, aos cinquenta e cinco anos, ainda tem a mesma atitude com relação a gastar dinheiro.

Acredito ser muito diferente do meu pai, e minha esposa se acha muito diferente da mãe dela. Mesmo assim, o que mais me dói é ouvir a minha esposa dizer: "Você é igualzinho ao seu pai". E eu posso fazer o mesmo dizendo a frase chata de que ela é igualzinha à mãe.

Na verdade, os dois carregam um pouco dos pais, apesar do desejo em contrário. Negamos ter os traços de que não gostamos nos nossos pais, mesmo que seja óbvio que compartilhamos algumas dessas características. Por outro lado, as coisas de que

gostamos nos nossos pais são mais bem aceitas como parte da nossa herança, mesmo quando há pouca evidência de que, na verdade, as compartilhamos.

A SUA VEZ

Examine os pontos de vista da sua família e como eles afetaram a sua vida adulta.

- O que eles pensam sobre dinheiro?
- Qual caminho eles acham mais adequado para você seguir na vida?
- Qual é a opinião deles sobre autoridade?
- Qual é a opinião deles sobre trabalho duro? Notas? Trabalhadores de colarinho azul *versus* colarinho branco? Progressão na vida? Trabalho *versus* diversão? *Hobbies*? Riscos profissionais e pessoais? Realização pessoal?
- Com quais opiniões deles você concorda e de quais discorda? Você projetou a sua vida em resposta às opiniões deles? Isso ajuda você, é prejudicial ou não faz diferença? Quais influências deles podem ser descartadas? Quais podem servir de lição?

Rumo à maturidade, passamos por diversas fases. O primeiro grande rompimento do núcleo familiar tipicamente ocorre quando começamos a frequentar a escola e aprendemos a lidar com estranhos sem a proteção dos pais ou de seus representantes. Temos que aprender a enfrentar desafios, competição, frustrações e o julgamento dos outros. Os colegas da escola podem ser mal-educados e podemos enfrentar violência física ou ser expostos ao ridículo.

É nesse ambiente que primeiro olhamos para nós mesmos e começamos a formar a nossa autoimagem que reflete quem somos em vez de quem os nossos pais acham que somos. Se formos

sortudos, achamos um espírito afim que se parece bastante conosco e se torna um amigo próximo. Esse amigo se torna uma maneira de nos conhecermos melhor porque estamos livres para compartilhar o que omitimos de nossos pais. Com o amigo certo, estamos livres para explorar novos aspectos de nossas vidas em uma situação de apoio, à medida que testamos e expandimos o mundo ao nosso redor.

Na adolescência, essa necessidade de se ser íntimo com as amizades se torna mais difusa, e mais amigos entram no círculo. Isso nos distancia dos pais e oferece uma oportunidade para o desenvolvimento e teste de nossa autoimagem em um ambiente novo e incerto. Pode envolver exploração e experimentação em novos âmbitos como sexo e drogas. Certamente, envolve uma forte redefinição do eu e uma pressão muito intensa dos colegas para assumir características de determinado grupo. Se, quando somos adolescentes, achamos um grupo afim, o nosso senso de pertencimento a esse mundo fica solidificado. Se não encontramos, é possível que possamos sofrer uma vida de alienação e isolamento. Felizmente, a maioria sobrevive a traumas na adolescência e algumas pessoas se fortalecem com a experiência e passam a ser altamente autossuficientes e capazes.

A minha mãe morreu quando eu tinha doze anos de idade, e meu pai sofria de depressão maníaco-depressiva grave. Basicamente, eu estava sozinho na minha adolescência. Tive vários empregos após o horário escolar e no verão, perambulava por toda a cidade de Nova York, tive carros e motocicletas antes de ter idade suficiente para ter carteira de motorista e me meti em confusão dentro e fora da escola. Acredito que essas experiências me tornaram mais autônomo e capaz do que se eu tivesse recebido o mesmo grau de orientação dos pais que os meus colegas tiveram.

Além da sensação de perda pessoal permanente associada a não ter a minha mãe, o aspecto negativo de estar sozinho foi que recebi a orientação de pessoas da rua.

Nem tudo que eles aconselhavam era inteligente ou legal. A minha escolha de instituição no ensino médio foi basicamente feita por Charlie, um veterano que jogava futebol na Stuyvesant High School. Eu ainda me lembro das palavras de sabedoria dele: "Vá para a Stuyvesant, você não é inteligente o suficiente para entrar na Bronx Science".

Eu permiti que caras como o Charlie definissem os limites do que eu poderia conquistar. Eu deveria bater em mim mesmo por isso. Sou mais esperto agora e posso olhar para os tempos de juventude com empatia pelo meu eu anterior e percebo que tinha muita coisa acontecendo na minha vida do ponto de vista emocional e que eu ainda não tinha descoberto quem eu era ou queria ser.

Prefiro não pensar no passado com arrependimento. Todos temos algo de que não temos orgulho. No entanto, não podemos deixar que esse fato paire sobre o que somos capazes de alcançar agora. Leva tempo para obter uma perspectiva, em particular nos anos de formação, quando estamos testando a nossa autoimagem em relação à maneira como vemos a outra pessoa. Devemos ser gentis com nós mesmos.

Ao deixarmos a adolescência, o próximo grande evento na formação da autoimagem ocorre quando estabelecemos uma ligação forte com alguém em quem estamos interessados em ter um relacionamento amoroso. O resultado final dessa parceria muitas vezes é o casamento ou uma união com um parceiro e um distanciamento de fato de um grupo maior de amigos.¹ Além disso, em geral, trata-se de um período de crescimento pessoal, em que aprendemos e melhoramos nossas habilidades negociáveis. Agora desenvolvemos uma nova versão da nossa autoimagem, integrando as influências da nossa combinação íntima e o treinamento de nossas habilidades em retratos de nós mesmos como adultos autônomos.

No meu caso, isso se manifestou quando me casei no final do meu primeiro ano de faculdade. Comecei a dar aula depois que me

formei, no ano seguinte, e fazia pós-graduação à tarde e à noite. Acabei defendendo o doutorado e passei a ser professor assistente na Universidade Stanford.

GANHANDO AUTONOMIA

Os professores universitários em geral não são treinados a ensinar, mas sim a serem pesquisadores e imitar o que seus professores fizeram. Pode levar muitos anos até que achem a própria voz como professores. Até certo ponto, nunca se livram totalmente da influência dos professores, assim como nunca conseguimos nos desfazer da influência de nossos pais (ou dos representantes dos pais).

Eu tinha acabado de dar uma oficina que durara o dia inteiro em Taiwan, intitulada “Creative Teaching” (Ensino Criativo), e um jovem professor assistente ia me levar de carro até o hotel. Na privacidade do carro, ele me disse: “Nunca pensei que eu pudesse modificar a forma como ensino. Não tinha percebido que eu poderia considerar redesenhar a estrutura do meu trabalho e, na verdade, abordar a questão de como ensinar como uma atividade de resolução de problema”. Ele estava visivelmente mexido – ele havia visto um gato de olhos amarelos. Ele compreendeu que ensinar requer ser abordado sob uma perspectiva individual que é mais ampla do que simplesmente cobrir um material específico. Os professores precisam ser claros quanto à intenção deles para cada aula e desenvolver um estilo apropriado ao que eles são.

Infelizmente, muitos caem na mesma armadilha – e não é apenas na academia. Somos influenciados por nossos professores e pais até o ponto em que passamos as nossas vidas tentando imitá-los o melhor que podemos e, com muita frequência, acabamos nos tornando réplicas de segunda categoria.

Uma das funções sociais das famílias e de outras comunidades a que pertencemos é restringir o nosso comportamento. Em geral, essas restrições sociais servem como uma função social válida. No

entanto, também podem ter um lado negativo grande, a menos que estejamos dispostos a confrontá-las e – se apropriado – descartá-las de forma produtiva. Se percebermos que temos uma personalidade única e um histórico diferente daquele de nossos professores e pais, podemos acabar sendo criadores de uma nova síntese que honra as nossas influências, mas que é também uma expressão verdadeira do nosso ser. É importante que olhemos para a nossa vida e trabalhemos não só do ponto de vista de seu conteúdo, mas também a partir da questão de quais são de fato as nossas intenções.



A SUA VEZ

Crie uma lista de todas as coisas que você pretende conquistar com o seu trabalho. Você pode chegar lá fazendo uma série de perguntas para si mesmo:

Qual é a minha intenção?

É simplesmente chegar ao fim do dia?

É terminar uma tarefa específica?

É me divertir?

É reforçar o meu ego?

É curtir?

É inspirar?

É motivar?

É fugir?

Então, quando as suas intenções básicas estiverem claras, a próxima questão é como conquistá-las. Antes de chegar a esse ponto, é importante ter certeza de que as suas intenções são reais e não simplesmente uma série de clichês que você foi programado para recitar ou que criou para aplacar a sua autoimagem. Quando as suas intenções básicas estiverem claras, é possível visualizar o seu método de implementação delas como uma atividade criativa de resolução de problemas que o levarão a se libertar de práticas passadas e restrições que foram copiadas.

Quando estamos com alguém que admiramos, em geral começamos a assimilar alguns traços. Dessa forma, aprendemos como agir com os nossos pais, parceiros amorosos, amigos, professores e colegas. Em geral, isso acontece de forma subconsciente. É interessante observar que também é possível aprender com eles como *não* ser ou agir; isso em geral requer algum esforço consciente. Por exemplo, se eu cresço em uma casa em que meus pais estão sempre brigando ou estão bravos um com o outro, posso perceber que aquele ambiente é algo que não quero replicar na minha própria família. No entanto, a menos que eu especificamente me defenda contra aquilo, é provável que o comportamento dos meus pais venha à tona quando estou brigando com a minha esposa.

COMO VOCÊ SE VÊ

Em nossa mente, todos temos imagens do que somos. Elas são coletivamente conhecidas como autoimagem. As nossas interpretações de nossa autoimagem – ou seja, os nossos corpos, emoções, ações e pensamentos – acabam definindo para nós mesmos quem somos. Podemos ter uma autoimagem precisa, ou ela pode estar bem equivocada.



A SUA VEZ

Liste cinco descritores curtos (uma ou duas palavras) sobre o tipo de pessoa que você pensa que é. Peça a cinco amigos ou pessoas da família para também listar cinco coisas que descrevam quem elas acham que você é. A quantidade de concordâncias e discordâncias pode lhe dar uma ideia valiosa quanto à precisão da sua autoimagem.

Independentemente de termos ou não uma autoimagem precisa, ela pode fortemente demonstrar quem somos, o que fazemos e

como respondemos ao mundo a nosso redor. Os outros podem usar isso para nos manipular, e nós podemos usar isso para manipular os outros. Pode ser bastante positiva ou negativa, embora para a maioria das pessoas seja as duas coisas.

Em geral, a nossa autoimagem restringe o que iremos ou não fazer, ou pelo menos colore os nossos sentimentos com relação ao que fizemos ou não. Em um mundo ideal, a autoimagem formaria a base para muito do que fizemos ou não fizemos. No mundo real, as coisas são um pouco mais complicadas. Usando a racionalização, as pessoas podem apenas justificar qualquer ação ou falta dela em uma tentativa de fazê-la ficar de acordo com a sua autoimagem.

A maioria de nós não tem uma autoimagem completamente realista. O psicólogo de Harvard que realiza pesquisas em psicologia organizacional, Chris Argyris, após passar quarenta anos estudando as pessoas, concluiu que elas “agem com frequência de forma inconsciente, sem se darem conta da contradição... entre a forma como pensam que estão agindo e a maneira como realmente agem.”² Alinhar o nosso comportamento à nossa autoimagem requer dizer a verdade para nós mesmos, não mentir sobre ou racionalizar o nosso comportamento. A nossa autoimagem evolui e muda à medida que vivemos. Podemos ter umas tendências inatas que são reforçadas pelo ambiente à nossa volta, enquanto aspectos inteiramente novos resultam de nossas experiências à medida que acumulamos sucessos e fracassos. Portanto, uma das formas de mudarmos o nosso comportamento é modificar proativamente a nossa imagem, enquanto, ao mesmo tempo, alinhamos o nosso comportamento à nossa autoimagem. Em pessoas totalmente integradas, o comportamento muda a autoimagem e a autoimagem modifica o comportamento delas ao longo da vida.

Na *d.school* em Stanford, tentamos proporcionar aos alunos uma série de experiências que mudam a autoimagem deles, de modo que pensem sobre si mesmos de forma mais criativa. Chamamos isso de incentivo à *confiança criativa* deles.³ Michael Jansen, Werner Erhard e seus sócios usam um conceito semelhante no

treinamento de liderança: eles chamam isso de “mudança de contexto”. Outros chamam esses tipos de mudança de reenquadramento ou de “mudança de estruturas”. Seja qual for o nome, o meio psicológico em que operamos é importante porque age como um árbitro escondido em relação à forma como abordamos muitos aspectos de nossas vidas. Os exercícios da seção “A sua vez” neste capítulo foram elaborados para ajudar a explorar e expandir as ligações da sua autoimagem.



USANDO A RACIONALIZAÇÃO, AS PESSOAS
PODEM APENAS JUSTIFICAR QUALQUER AÇÃO
OU FALTA DELA EM UMA TENTATIVA DE FAZÊ—
LA FICAR DE ACORDO COM A SUA
AUTOIMAGEM.

A SUA VEZ

Uma maneira de observar a sua autoimagem é fazer uma lista dos seus atributos. Isso pode ser feito respondendo à pergunta “Quem sou eu?”. Para ter um *insight* mais profundo, no entanto, dessa vez você observará quem você é de uma maneira que contrasta a parte “ser” da sua autoimagem com as partes que envolvem os seus bens e atividades. Conforme sugerido na seção “Use o seu cérebro” no final do capítulo 1, cada pergunta deve ser repetida por pelo menos cinco ou dez minutos. Se tiver alguém disponível para trabalhar com você, é possível alternar. Uma pessoa faz repetidamente a mesma pergunta e a outra responde. É claro que, se houver duas pessoas, as perguntas devem ser rephraseadas: “Quem é você?”.

- Quem sou eu em termos do que eu tenho?
- Quem sou eu em termos do que eu faço?
- Quem sou eu em termos do meu ser?

Este exercício dá a oportunidade de parar com a conversa diária na sua cabeça e olhar separadamente para o que você tem, o que faz e quem é. Isso lhe dá uma chance de se aprofundar mais e ver como está a sua vida em comparação com a sua autoimagem. Isso pode lhe oferecer uma correção no meio do curso ou reafirmar que você está velejando para a direção desejada.

Muitas vezes, as pessoas confundem quem elas são com seus bens, suas conquistas ou trabalhos. A divisão da pergunta em duas partes ajuda, portanto, a obter clareza. Toda vez que faço esse exercício, eu me lembro de que ele é mais sutil do que parece de início. Por exemplo, em termos do que tenho, eu poderia dizer uma esposa, dois filhos, um emprego como professor, uma casa, amigos, alunos e ex-alunos, algumas bicicletas e um manuscrito completo e novinho deste livro e centenas de artigos científicos. Em termos do que eu faço, posso dizer que sou marido, pai, ensino e pesquiso, tenho afazeres domésticos, me socializo, faço mentorias e me relaciono, pedalo, dirijo, escrevo e publico. As duas listas são mais ou menos iguais.

Nenhuma delas informa o que eu sou em termos do meu ser. Ou informa?

Depende muito de como me relaciono com essas coisas. Ensino, por exemplo, é, para alguns, algo que eles *têm*. O trabalho como professor é o bem que dá maior orgulho. Eu me lembro da minha surpresa quando acompanhei um dos meus professores para pegar a roupa na lavanderia e um dos atendentes o chamou de “doutor” e depois também de “professor”. Isso foi em um pequeno estabelecimento de família em Flushing, Nova York, a uns dezesseis quilômetros – e a anos-luz – da Universidade Columbia. Isso é comum na Europa, mas parecia cômico e fora do lugar no contexto de um bairro de classe operária na cidade de Nova York. Na verdade, reforçou a minha sensação de que o pobre colega estava usando sua profissão para esconder quem ele realmente era.

Para algumas pessoas, o ensino é algo que eles *fazem*. É um trabalho, pura e simplesmente. É um trabalho como outro qualquer:

eles comparecem ao emprego, dedicam seu tempo e são pagos; o trabalho é essencialmente instrumental. Eles trabalham para ter dinheiro para pagar o aluguel, alimentar a família e fazer a assinatura de uma TV a cabo.

Outros nascem para dar aula. Se o trabalho deles não fosse ensinar, ainda seriam professores. É o chamado deles, uma parte íntima de suas existências. Eu me lembro de ler em um dos primeiros livros de Henry Miller que ele e todos os amigos sabiam que ele era escritor, embora naquela época ele trabalhasse como mensageiro e ainda não tivesse publicado nada.

Então, dependendo do meu tratamento, o ensino pode ser algo que tenho, ou que faço, ou parte da minha existência. O mesmo vale para muitas coisas na vida das pessoas. Não há resposta certa para a categoria a que algo pertence. Tudo depende de você. É importante, no entanto, saber a diferença e não confundir o que você tem ou faz com o que você é. Saber isso aumenta as chances de formar uma autoimagem válida.

A autoimagem de algumas pessoas as identifica totalmente com suas origens. Uma dessas pessoas é o meu amigo Bruno. Mais do que a da maioria, a vida de Bruno é marcada por aventuras, que, por sua vez, são alimentadas por sua autoimagem sólida de ser um macho alfa de Nápoles. Isso ficou claro para mim há muitos anos durante um congresso em Linz, na Áustria. Após o jantar, alguns de nós fomos a uma boate. Havia umas mulheres locais sentadas próximo a nós, e Bruno convidou uma delas para dançar. Ela recusou, e ele não conseguia acreditar. Bruno exclamou alto: "Mas eu sou italiano, sou de Nápoles!".

Ele não desistiu e continuou chamando-a para dançar, e ela recusava firmemente, apesar do que ele acreditava serem suas credenciais impecáveis. Logo ele mudou de tática e iniciou uma conversa com ela. Perdi o interesse e não acompanhei o desenrolar da história. Quando saímos da boate, de forma triunfante, Bruno me mostrou um pedaço de papel, dizendo: "Ela me deu o telefone". Infelizmente, no dia seguinte, quando ele discou o número, ficou

surpreso ao saber que não existia. Ele estava certo de que havia um erro de transcrição. Bruno não conseguia imaginar o que parecia óbvio para o restante do grupo: ela havia inventado um número para se livrar dele. Eu tenho certeza de que ela cometeu um erro, mas não o erro que Bruno acha que ela cometeu. O erro dela foi não escrever o número verdadeiro. Bruno tem razão – ele é pura diversão!

Uma boa ferramenta para auxiliar a enxergar quem realmente somos é chamada de *fantasia guiada*. Fazemos isso ao fechar os olhos e criar uma experiência de fantasia em que examinamos alguma entidade substituta como uma árvore ou uma casa. Depois fornecemos uma descrição detalhada do que vimos em nossa fantasia. Por fim, repetimos a descrição, dessa vez na voz do objeto substituto. Dessa forma, obtemos acesso a imagens de nós mesmos que em geral escondemos ou de que não temos consciência.

A SUA VEZ

A fantasia guiada é uma boa ferramenta para auxiliar a examinar quem você realmente é. O roteiro que uso está a seguir. É possível gravar você mesmo lendo-o e depois deitar no chão ou em uma superfície plana e seguir as instruções conforme for ouvindo a gravação.

Feche os olhos. Repare na sua inspiração e expiração. Note a temperatura do ar. Observe o seu tórax expandindo e contraindo.

Mude o foco de sua atenção do tórax para o lado direito do corpo. Agora no quadril direito. Desça para a parte da frente da coxa até o joelho direito. Agora leve a sua consciência para a panturrilha até o seu tornozelo direito. Vá até o topo do pé direito, até o seu dedinho do pé. Deixe a sua consciência atravessar os dedos dos pés até o dedão, depois subir para a parte interna da perna direita até a virilha e a barriga. Leve-a agora para o quadril esquerdo. Agora desça a consciência para a parte da frente da coxa esquerda até o joelho esquerdo. Agora leve a sua consciência para a panturrilha

até o seu tornozelo esquerdo. Vá até o topo do pé esquerdo, até o seu dedinho do pé. Deixe a sua consciência passar pelos dedos dos pés até o dedão, depois subir para a parte interna da perna esquerda até a virilha e a barriga.

Agora leve a sua consciência para o tórax até o queixo. Repare na sua inspiração e expiração. Note a temperatura do ar. Observe o seu tórax expandindo e contraindo.

Agora imagine que você vai fazer um passeio. Pense em se levantar e ir para o aeroporto. Imagine-se entrando no avião para pegar um voo curto. Imagine-se saindo do avião e andando até um ônibus. Pegue o ônibus para fazer um trajeto curto e depois desça dele. Agora, imagine uma casa e ande em direção a ela. Quando você chegar na casa, explore as partes externa e interna, examinando os detalhes com cuidado.

(Pausa de dez minutos)

Prepare-se para sair da casa e fazer a viagem de volta.

Primeiro ande até onde você desceu do ônibus. Imagine o ônibus retornando ao aeroporto. Entre em um avião e pegue o voo de volta até o aeroporto de onde você partiu. Depois volte para esta sala.

Imagine que você deita de novo. Tenha consciência da sua respiração, do ar entrando e saindo. Note a temperatura do ar. Observe o seu tórax expandindo e contraindo. Repare nos ruídos na sala. Abra os olhos devagar e depois se sente.

Após alguns minutos, descreva em detalhes a casa que você explorou. Você pode contar para si mesmo ou para outra pessoa ou um grupo de pessoas.

Em seguida, descreva aquela casa novamente e, dessa vez, não fale por si mesmo. Fale em nome da casa e do que tem lá. Você é o meio pelo qual a casa e seus itens estão descrevendo a si mesmos na primeira pessoa. Então, se a história original continha as palavras "Era uma casa velha com muitas coisas jogadas", a nova versão seria "Eu sou velha e repleta de coisas espalhadas". Você

deve fazer o papel de objetos inanimados falando em primeira pessoa.

Muitas vezes, o que acontece é um tanto revelador. Ao falar em nome da casa e dos seus pertences, você está descrevendo a si mesmo. Na verdade, você projetou muitas das suas características na casa e nos objetos. Trata-se de uma forma excelente de olhar para si mesmo. Como isso é feito de forma não indireta, não é ameaçador. Gera *insights* sinceros que podem não estar disponíveis a partir do exame da autoimagem de alguém.

MUDANDO A SUA AUTOIMAGEM

Outro exercício que pode ter um forte efeito de alteração da mente é usar a sua consciência para obter uma nova perspectiva sobre os seus problemas e a sua vida. Para fazer esse exercício, pense em um problema na sua vida do qual você deseja se livrar. Você quer que ele suma da sua vida logo de cara? Isso é mais difícil do que pensamos. O que acontece é que adoramos ficar presos a alguns de nossos problemas. Nós os usamos para identificar quem somos e para relatá-los aos nossos amigos. Por exemplo, algumas pessoas *gostam* de ser vistas como vítimas porque os outros mostrarão empatia.

Supondo que você encontre algo de que verdadeiramente quer se livrar, o resto é fácil. É só uma questão de ter atenção plena de todas as coisas que você associa a esse problema. Ter atenção plena, em geral, implica estar consciente do que você está fazendo e não estar com o piloto automático ligado ao longo do dia. Há um pouco mais do que isso, entretanto.

A verdadeira atenção plena é ver sem julgar. É o equivalente a estar em algum lugar e observar sem emoção o que está acontecendo e o que estamos fazendo. É um estado de desejar apenas *estar* com o que quer que esteja acontecendo. Para atingir esse estado, o que ajuda é fazer uma breve pausa, respirar,

conectar-se com a sua experiência interior e observar o mundo a seu redor. A atenção plena pode levar a *insights* e à consciência.

A SUA VEZ

Na década de 1970, participei de uma oficina com duração de duas semanas conhecida como o Erhard Seminar Training (em geral abreviada em caixa-baixa como "est"). No segundo dia, o grupo fez um exercício chamado Processo da Verdade. Para a minha surpresa, descobri que aquele exercício eliminava por completo um hábito irritante de fala que eu havia adquirido anos antes. Fiquei impressionado e incorporei esse exercício nas minhas aulas. Os resultados têm sido bem favoráveis. Trata-se de uma boa ferramenta para se livrar de aspectos de autoimagem que atrapalham o caminho rumo ao desenvolvimento do hábito da conquista.

Ao longo do tempo, a minha versão do exercício foi mudando. Ele não está em um roteiro escrito, e a cada ano sai da minha boca um pouco diferente. Não acho que tenha alguma exatidão fundamental nele. As mesmas ideias têm sido aplicadas em diversas versões antes da minha primeira experiência com o Processo da Verdade.⁴

Neste exercício, é possível ter atenção plena do máximo possível de coisas associadas a uma questão em específico. O exercício funcionará melhor se você se deitar em um ambiente calmo e fechar os olhos. Se fizer isso em grupo, alguém poderá guiá-lo. Se isso não for possível, grave a instrução e guie a si mesmo. Quando estiver acomodado, faça uma breve meditação para relaxar. Uma boa maneira de fazer isso é ter consciência da sua respiração e reparar a temperatura do ar que entra e sai. Em seguida, desloque a sua consciência lentamente pelo seu corpo (o roteiro de meditação oferecido acima para a fantasia guiada funciona bem).

A VERDADEIRA ATENÇÃO PLENA É VER SEM JULGAR. É O EQUIVALENTE A ESTAR EM ALGUM LUGAR E OBSERVAR SEM EMOÇÃO O QUE ESTÁ ACONTECENDO E O QUE ESTAMOS FAZENDO.

Após o relaxamento, pense em um problema do qual queira se livrar. A questão pode ter a ver com um relacionamento na sua vida pessoal ou profissional, com uma mania que você tenha ou uma decisão que lhe deu trabalho. Pode ser qualquer coisa que tenha impacto em você no nível pessoal. Não deve ser algo global como a paz mundial ou a salvação do planeta, a menos que essas questões sejam partes pessoais de um problema com o qual você está de fato lidando.

Quando tiver um problema que deseja eliminar da sua vida, você pode proceder para os passos seguintes, nos próximos parágrafos. Se a qualquer momento durante o exercício você sentir que se livrou do que queria, é possível ir direto para os dois últimos passos do exercício.

PASSOS DO EXERCÍCIO

- Primeiro, na sua mente, crie um objeto que represente o seu problema – ou seja, personifique-o. Imagine esse objeto alguns metros à sua frente. Com os olhos fechados, *veja* essa personificação. Tenha atenção plena ao seguinte: Qual é a altura do objeto? Qual é sua largura? Qual é sua profundidade? Qual é sua cor? Qual é sua textura? Qual é sua temperatura? Tem cheiro? Tem som?
- Agora lembre-se da última vez que esse problema ocorreu em sua vida. Depois lembre-se da vez anterior a essa e vá para trás até se aproximar o máximo possível da primeira vez que ocorreu.
- Quando tiver terminado, imagine novamente que a personificação do seu problema está a alguns metros de distância de você e repita o inventário das propriedades físicas do objeto (em geral, as propriedades do objeto terão mudado um pouco).
- Agora lembre-se de tudo que você tem *certeza* de que está correto sobre esse problema. Não minta para si mesmo.
- Quando tiver terminado, imagine novamente que a personificação do seu problema está a alguns metros de distância de você e repita o inventário das propriedades físicas do objeto. (Observação: Repita essa análise das propriedades do objeto após cada um dos itens a seguir).
- Em seguida, diga a si mesmo todas as coisas que você acha que *podem* estar corretas sobre esse problema.
- Agora repare em todas as coisas que você acha que *podem* estar *incorretas* sobre esse problema.
- Agora lembre-se de todas as coisas que acontecem com o seu corpo quando você passa por esse problema.
- Quais são as posições do seu corpo quando esse problema surge?
- Você tem algumas reações físicas associadas a esse problema?
- Agora lembre-se de todos os estados emocionais pelos quais você passa quando tem essa experiência. Remeta o seu

pensamento à experiência real – não às suas ideias sobre isso!

- Agora observe todas as sensações e sentimentos que você associa a esse problema. Não minta para si mesmo.
- Em seguida, examine todas as avaliações e julgamentos que você tem com relação a esse problema.
- Diga a si mesmo todas as coisas de que se esquivava ao manter esse problema na sua vida. Não minta para si mesmo. O que lhe acontece ao manter esse problema?
- Agora imagine ficar chateado por causa desse problema. Em seguida, imagine não ficar chateado com isso. Novamente, imagine ficar chateado e não ficar chateado e repita isso por cinco vezes. Depois imagine ter um aborrecimento por causa desse problema. Em seguida, imagine não ter um aborrecimento com isso. Novamente, imagine ficar chateado e não ficar chateado e repita isso por cinco vezes. Em seguida, imagine ficar chateado e depois não ficar chateado e depois ter um aborrecimento e não ter um aborrecimento.
- Agora imagine que esteja na frente de um quadro-branco em uma estrutura com rodas. Em um quadro-branco, escreva uma lista de todas as coisas e nomes das pessoas que mantêm esse problema na sua vida. Nesse ponto, novamente, imagine que a personificação do objeto está a uns metros de distância de você e repita o inventário das propriedades físicas da última vez.
- Agora imagine que você está de novo na frente do quadro-branco e que tem uma borracha em mãos. Observe a lista do que está mantendo esse problema na sua vida. Apague todas as coisas ou nomes de pessoas que não são mais válidos. Agora imagine empurrar o quadro-branco até uma extremidade de um precipício alto cuja queda é aparentemente infinita.
- Dê uma última olhada na lista, apague qualquer outra coisa que queira e então empurre o quadro no precipício.
- Agora se imagine na praia, em um dia ensolarado. Por um tempo, faça o que mais gosta. Quando você se sentir

preparado, abra os olhos e levante-se devagar.

- Dedique todo o tempo que precisar para digerir o que você passou durante o exercício.

LIÇÕES DAS PARTIDAS DOS AMIGOS

Sempre tive afeição pelos poetas e dramaturgos escoceses e irlandeses. O poema "Do Not Go Gentle Into That Good Night", de Dylan Thomas, sempre ressoou em mim, e cedo na vida pensei que iria parar debaixo da terra. Infelizmente, tive muito contato com a morte para continuar sendo guiado pelas emoções juvenis. O que descobri é que a morte, assim como a vida, é única, e se eu prestar atenção, cada morte proporciona um pouco de sabedoria.

A morte de Karel Deleeuw foi um caso de assassinato famoso. Karel era professor de matemática e um amigo próximo que morava na minha rua no *campus* de Stanford. Costumávamos ir à casa um do outro com frequência. Duas noites antes de Ruth e eu viajarmos, Karel e eu nos divertíamos lendo anúncios bizarros em um jornal de Berkeley. Um dos anúncios era para uma fita de áudio que explicava como retornar do mundo dos mortos; a fita vinha com uma camiseta. O apelo irresistível do anúncio era a declaração "Compre esta camisa e fita, quem quer ficar morto para sempre?". Então encomendamos a camisa e a fita.

Quando Ruth e eu retornamos da viagem, ficamos surpresos em encontrar a esposa de Karel, Sita, no aeroporto de São Francisco. Ela estava usando a camisa que Karel e eu havíamos encomendado. Comecei a brincar sobre a camisa e fui interrompido por Sita, que disse que Karel havia sido assassinado e golpeado até a morte por Ted Streleski, um aluno de doutorado de longa data do Departamento de Matemática de Stanford.

Streleski achava que não estava sendo tratado de forma justa pelo departamento e queria chamar a atenção do público com o caso. Embora o orientador tivesse dito então recentemente que o trabalho dele era aceitável para a submissão como uma tese de

doutorado e o fim da pós-graduação estivesse perto, ele achava que a vida dele havia sido arruinada pelo longo atraso na obtenção do título. Muitos matemáticos fizeram o melhor trabalho quando eram jovens, e agora ele se sentia velho demais para se tornar excelente.

Ele estava preso a uma visão equivocada de conquista que diz que honras e prêmios são as coisas mais importantes da vida. Ele fez lavagem cerebral ao pensar que era isso que importava. E, por causa disso, estava mais interessado no próprio sofrimento do que no título. Ele pensou nos caminhos tradicionais de reparação, como escrever cartas aos jornais, à administração de Stanford, aos alunos da universidade ou até submeter uma reclamação oficial. Ele decidiu que isso tudo não seria o bastante. Concluiu que ganharia muito mais publicidade se assassinasse alguém proeminente e depois fosse julgado.

Ele fez uma “lista de alvos” com alguns professores do departamento de matemática e depois usou o transporte público de seu apartamento, em São Francisco, até Stanford em uma rota incrivelmente tortuosa. Quando enfim chegou em Stanford, ele não conseguiu encontrar as primeiras pessoas da lista. Então chegou até o nome de Karel e, infelizmente, Karel estava em sua sala, lançando as notas finais da turma do curso de verão. Streleski havia levado uma marreta pequena, que foi usada para matar Karel. O aluno fugiu sem ser identificado. Alguns dias depois, ele foi capturado pela polícia.

A ideia dele era alegar inocência e ter um julgamento que fosse coberto pela imprensa. Durante o julgamento, ele planejou ter membros do corpo docente do departamento de matemática como testemunhas e questioná-los de modo que revelassem publicamente as práticas que ele acreditava serem abusivas.

Até certo ponto, ele foi bem-sucedido, conseguiu mídia e houve alguma ligação desse caso com a situação geral dos alunos de doutorado como uma subclasse política. Para mim, esse incidente foi o principal exemplo da fraqueza da lógica pura. A lógica de Streleski era impecável em termos do desejo de ganhar mídia para

o caso dele, com exceção do fato de ele ter esquecido o mandamento "Não matar". Infelizmente, esse tipo de omissão prevalece muito em tomadas de decisão em diferentes níveis da sociedade. Streleski era apenas mais um exemplo trágico.

Fui todos os dias ao julgamento. Streleski alegava inocência, embora tivesse admitido que havia cometido o assassinato, bem como o planejado, usando a marreta que ele tinha levado. O advogado dele queria que ele alegasse inocência em razão de insanidade; Streleski recusava isso porque ele não se considerava insano. Ele queria convencer a mídia de que o assassinato era "lógica e moralmente correto" e aquilo era "uma declaração política" sobre como o departamento tratava os alunos de pós-graduação.

Ele era um homem inteligente que poderia ter tido uma vida boa se não tivesse fixação pelo que ele achava que lhe era "devido". Se ele não podia ter essa vida perfeitamente planejada como um gênio da matemática, então ele faria as pessoas pagarem por isso. Ao fazê-lo, é claro, ele tornou a vida dele miserável também. Não há título, prêmio, emprego ou indicação que seja caso de morrer ou matar por aquilo. Obviamente, a maioria não é assassina, e este é um caso extremo. No entanto, destaca o perigo de se ser muito rígido na visão do caminho que se quer percorrer na vida. A vida vai pregar peças. Se você se adaptar, é possível achar a felicidade em qualquer situação.

A morte do meu colega próximo Rolf Faste foi marcante pelo fato de ele não ter seguido a reação automática de buscar a sobrevivência a qualquer preço. Para ser um "conquistador" tradicional, é necessário que você lute, lute, lute pela vida! Rolf, no entanto, não se importava muito com o que os outros pensavam. As conquistas dele eram do jeito que ele queria. Após ter sido diagnosticado com um câncer no estômago, ele observou que, quando visitava seu médico, ficava para baixo. Quando ele ia ao mestre de meditação, ele voltava para casa se sentindo bem.

Rolf resolveu tratar o corpo como um presente sagrado e não o envenenar em nome da sobrevivência. Ele deixava claro que não gostava de visitas que o aconselhassem sobre quimioterapia ou radioterapia. Ele passava o tempo meditando em silêncio e tendo conversas positivas com a família e os amigos. Ele morreu de acordo com os mesmos princípios com os quais viveu.

Por outro lado, um outro colega, que era uma pessoa difícil, mudou totalmente quando foi para um asilo. Eu não era próximo dele. Tínhamos uma relação cordial, embora sua companhia não me agradasse. Depois que ele ficou doente, fui visitá-lo em casa por obrigação. Para a minha surpresa, ele havia mudado, e era mais fácil estar com ele. Acabei indo visitá-lo com frequência.

Outros colegas passaram a visitá-lo regularmente. Agora achávamos que ele era uma companhia bastante interessante. Por fim, perto de sua morte, ele parou de manter a pose e simplesmente estava lá conosco. É uma pena que ele precisasse estar quase morrendo para se sentir livre e à vontade com seu verdadeiro eu. Ele e todos ao seu redor poderiam ter uma vida muito melhor se ele tivesse percebido isso antes.

Bill Moggridge era um amigo próximo que tinha um forte senso do eu e era extremamente independente. Ninguém o fazia andar de bicicleta com capacete, mesmo quando descíamos com tudo as montanhas passando pelos carros em curvas cegas. Quando ele se perguntava “Quem é você?”, era isso que ele sugeria. Ele decidiu como queria viver e não deixava que ninguém interferisse.

Quando Bill ficou doente, ele voltou sua força interior para tratamentos invasivos. Sua atitude positiva lhe deu uma habilidade notável de manter uma vida normal de trabalho em condições em que a maioria simplesmente pararia.

Por fim, quando ficou claro que ele estava morrendo, falava abertamente sobre sua situação. Na primeira manhã que entrei no quarto do hospital, ele me perguntou se eu estive ao lado do leito de muitos amigos prestes a morrer. Eu sabia que ele estava me

dizendo que era ok falar com ele sobre as condições em que se encontrava. Foi um presente extremamente generoso.

Bill ficou hospitalizado em uma situação aquém do padrão em Nova York. Ele acabou tolerando diversas práticas abusivas e negligentes. Fiquei surpreso do quão tolerante ele era. Depois notei que era um comportamento de proteção. Ele “estava aceitando aquilo para cooperar”. Provavelmente, ele percebeu que, se não causasse problemas, poderia receber o máximo de cuidado possível. Por fim, suas condições de cuidado pioraram tanto que ficou decidido que ele seria removido de Nova York para um asilo em São Francisco.

Com a mudança, ele teve de passar uma noite em um hotel perto do aeroporto de São Francisco. Na manhã seguinte, cinco de nós estávamos envolvidos no deslocamento de Bill de um quarto de hotel para uma caminhonete que estava à espera dele. Ele não podia andar, então o deslocamos em uma cadeira do quarto de hotel até a porta da caminhonete. Como ele era grande, não sabíamos qual seria a melhor maneira de acomodá-lo no banco da frente.

Os dois filhos dele, Eric e Alex, Izzi (um amigo de Nova York), Matt (colega de confiança de Bill no trabalho) e eu discutíamos diferentes formas de proceder. Infelizmente, estava frio por causa da neblina do início do verão e do vento gelado. A discussão durou tempo demais. Bill acabou se esgotando. No dia anterior, ele quase não disse uma palavra, e quando falava era muito suave e difícil de entender. Agora, em uma voz estrondosa, ele disse: “Bernie, você cala a boca, Izzy, cala a boca. Eric, cala a boca. Alex, cala a boca. Matt, você decide!”.

Foi um momento mágico: o meu amigo Bill estava vivo de novo e expressando sua autoimagem para nós. Ele foi um solucionador de problemas até o fim e tomou as rédeas da situação. Com seu sotaque britânico, era como se o durão Dylan Thomas nos estivesse dizendo que ele não iria tão docilmente naquela noite linda. Foi um grande presente para todos nós.

A SUA VEZ

Imagine que você tem apenas dez minutos de vida. O que você faria?

Imagine que você tem apenas dez dias de vida. O que você faria?

Imagine que você tem apenas dez meses de vida. O que você faria?

Imagine que você tem apenas dez anos de vida. O que você faria?

Imagine que você tem apenas o resto de sua vida para viver. O que você faria?

Ao observar as suas respostas a essas perguntas, você tem muito a dizer sobre si mesmo. Neste exercício, estamos falando sobre o seu fim. Consegue pensar em alguma mudança que você projetaria para a sua autoimagem? Comece a projetar e a mudar! Nenhum dos amigos a quem acabei de me referir sabia que estava na contagem final. Não sei quando será a minha e não sei da sua também. Uma coisa é certa – está mais próxima hoje do que estava ontem e estará ainda mais perto amanhã. Então agora é a hora de evoluir e se tornar a pessoa que você quer ser.

PONTO DE VISTA REVISITADO

Os escritores estão preocupados com diferentes pontos de vista. Eles os classificam como um ponto de vista objetivo, um ponto de vista em terceira pessoa, um ponto de vista em primeira pessoa, um ponto de vista onisciente e um ponto de vista onisciente limitado.

De acordo com o ponto de vista objetivo, o escritor assume a posição de um observador distante, nunca dizendo mais do que pode ser diretamente inferido a partir de um diálogo ou ação. No ponto de vista em terceira pessoa, o narrador não participa da ação da história; descobrimos sobre os personagens por meio da voz do narrador, que está de fora.

No ponto de vista em primeira pessoa, o narrador participa da história, e agora a fidedignidade é colocada em xeque porque pode

faltar objetividade. Na descrição onisciente, o escritor sabe tudo sobre todos os personagens e ações ou, em uma versão mais limitada, sabe tudo sobre um número reduzido de personagens ou ações.

Na vida real, escrevemos a nossa própria história. Algumas pessoas podem ser arrogantes a ponto de pensarem que podem assumir um ponto de vista objetivo ou onisciente, e algumas raras pessoas podem estar desassociadas o suficiente de suas vidas para assumir um ponto de vista em terceira pessoa. Alguns têm a ilusão de que podem assumir *qualquer* ponto de vista. Talvez consigam por breves momentos, mas a maioria de nós fica limitada a um ponto de vista em primeira pessoa e, assim como na ficção, surge a questão da confiabilidade.

Como estamos *escrevendo* a nossa própria história de vida em primeira pessoa, precisamos perceber que atribuímos significados a nós mesmos e a todos os outros personagens.

Há muitos fatores em jogo quando determinamos a nossa autoimagem, e é possível moldar e reprojeter aquela imagem sempre que ela não nos serve. Sejam coisas físicas como cortar o cabelo ou perder peso, ou coisas relacionadas à personalidade, como corrigir maus hábitos ou melhorar habilidades ou mudar imediatamente partes da sua identidade (como trocar de nome), é importante saber que a nossa autoimagem não precisa ficar estagnada. Se você se definiu como uma pessoa preguiçosa, bagunceira, egoísta, que comete erros ortográficos e que se distrai facilmente, isso não tem que ser uma parte eterna do seu autoconceito. É possível tomar uma decisão agora para se ver de forma diferente e então se transformar.

O
PANORAMA
GERAL

CAPÍTULO 9

A insanidade nos indivíduos é algo raro – mas em grupos, partidos, nações e épocas é a regra.

Friedrich Nietzsche

A vida em cada nível é repleta de complexidade e incerteza. Como indivíduos, enfrentamos uma vida de duração desconhecida, em que provavelmente passaremos por períodos voltados para a família, a carreira ou crises pessoais. O mundo ao nosso redor é ainda mais imprevisível. Sempre fico impressionado que as coisas funcionem tão bem quanto deveriam.

É uma ótima ideia ter uma noção geral dos objetivos na vida e igualmente uma boa ideia não ser tão rígido com relação ao caminho a ser percorrido. Esteja aberto para as possibilidades: deixe outras pessoas entrarem e escute quando novas oportunidades se apresentam.

A VIDA COMO UM ACASO

A vida parece ter sido pontuada por um conjunto de desvios não previstos, seguidos por curvas surpreendentes à direita e à esquerda – qualquer coisa diferente de uma série de passos

racionais e planejados. Isso me coloca em uma situação difícil quando os alunos me pedem conselhos para a carreira.

Eu tento o meu melhor, que é uma extrapolação linear e racional do presente para o futuro, embora eu saiba que a chance do que eu digo virar realidade é muito pequena. Às vezes, digo aos meus alunos: "A vida é uma aventura, então relaxe, pare de tentar descobrir e apenas siga o fluxo". Isso não parece satisfazer à maioria deles, então faço o papel do sábio, ciente de que a vida deles logo irá se desviar de qualquer caminho racional que eles possam ter traçado.

Não tenho tempo nem a audácia de dizer aos alunos como acabei morando e ensinando em Stanford, mas contarei aqui.

Minha esposa e eu crescemos no mesmo bairro da cidade de Nova York, próximo ao Bronx Park. Apesar do meu início desfavorável como um aluno preguiçoso do ensino médio que passava horas na rua, fui para a faculdade local, de onde quase fui expulso. O alerta de que eu precisava foi a carta do reitor me informando que eu corria o risco de expulsão.

Espera, eles não podem me expulsar, eu pensei! Eu sabia que eu não era idiota.

Dali em diante, sempre fui aluno nota 10. Aprendi a gostar da escola e queria continuar, então entrei para a pós-graduação. Como aluno de pós, também comecei a lecionar no City College, e a sala de aula me chamou. Eu curtia muito. Quando estava terminando o meu doutorado na Universidade Columbia, conversei com o meu orientador sobre o meu futuro. Para a minha alegria absoluta, ele sugeriu que eu submetesse a minha candidatura para fazer parte do corpo docente da Universidade Columbia. Ele me alertou de que seria prudente também me candidatar para outros lugares, porque na época havia certa resistência com relação a aceitar ex-orientandos no departamento de engenharia mecânica.

Ele mencionou que a Universidade Cornell estava à procura de um jovem professor assistente. Eu, então, lembrei que alguns anos antes passei um verão em Los Angeles e soube que a região

próxima à Universidade Stanford era um bom lugar para se morar. Perguntei ao meu orientador se ele conhecia alguém do departamento de Stanford. Sim, ele conhecia um tal de Professor Arnold. Aqui está a história de coincidências que me levaram até Stanford, onde já passei mais de cinquenta anos da minha vida.

A International Conference for Teachers of Mechanisms (Conferência Internacional para Professores de Mecanismos) ocorreu na Universidade Yale, em março de 1961, organizada pelo National Science Foundation. Os organizadores da conferência enviaram um convite para o Professor Arnold na Universidade Stanford.

No Departamento de Engenharia Mecânica de Stanford, havia duas pessoas com o sobrenome Arnold. John E. Arnold era um professor famoso em engenharia mecânica e na escola de *Business*; ele foi o fundador da Divisão de Design do departamento. Frank A. Arnold, por outro lado, era um professor associado à Divisão de Termociências, que estava interessado na aerodinâmica de voo – não em mecanismos. O convite para a conferência foi enviado equivocadamente para Frank em vez de John. Não dissuadido desse erro óbvio, Frank aceitou o convite e compareceu à conferência, onde conheceu o meu orientador de doutorado.

Sendo assim, quando o meu orientador escreveu sobre mim para seu colega, ele estava se correspondendo com a pessoa errada. Felizmente, dessa vez Frank repassou a carta para John. O meu orientador tinha uma reputação muito grande e, com base nisso, John Arnold me convidou para ir a Stanford para uma entrevista.

Nesse meio-tempo, recebi uma carta com uma proposta da Universidade Columbia. Eu havia aceitado a posição de professor assistente e deveria começar em setembro. Eu estava ansioso para começar a lecionar em Columbia e trabalhar perto do meu orientador de doutorado. No entanto, eu estava feliz de ter recebido um convite para viajar de graça para a Califórnia. No fim de julho, minha mulher e eu contratamos uma babá para cuidar dos

nossos dois meninos pequenos e da minha irmã de doze anos de idade, que morava conosco, e fomos de trem até a Califórnia.

Em Stanford, fiquei muito impressionado com John Arnold. Acabei sabendo que ele havia sido um professor popular no MIT e estava em Stanford havia poucos anos. A Divisão de Design que ele havia criado era composta de três membros jovens do corpo docente que estavam em início de carreira, e a atmosfera era muito diferente daquela à qual eu estava acostumado na Columbia. John tinha uma inclinação especial por educação e engenharia por influência de seus estudos em filosofia antes de ingressar na engenharia. Acima de tudo, percebi um brilho em seus olhos que me fez sentir que seria interessante trabalhar com ele.

Fiquei contente quando, após meio dia de entrevistas e reuniões de almoço, o chefe do departamento me disse que eles iriam me recomendar para o cargo de professor assistente efetivo em regime probatório de três anos. Naquela noite, comecei a ficar preocupado. A minha esposa gostou muito da área, e John Arnold e o emprego eram cativantes. No entanto, eu gostava muito de Nova York, ia começar o semestre de outono dali a um mês e eu já tinha aceitado o cargo lá. O que fazer?

Se eu me mudasse para Stanford, chegaria em um mês com a família e sem ter lugar para ficar. Depositei o aluguel de uma casa, tendo total consciência de que provavelmente eu perderia o dinheiro porque acabaria ficando em Nova York. No retorno a Nova York, minha esposa e eu sofremos para decidir durante a longa viagem de travessia pelo país.

Quando retornei a Columbia, o meu orientador me perguntou o que havia acontecido, e eu disse a ele que eu tinha recebido uma oferta de emprego. Sem hesitação, ele me disse que vinha discutindo essa possibilidade com seus colegas e que eles tinham escutado que Stanford aumentaria consideravelmente seu corpo docente. Eles acreditavam que Stanford estava caminhando em direção a uma nova era e achavam que seria muito interessante que eu aceitasse a oferta. Além disso, eu não deveria me preocupar com

a recusa de última hora da vaga em Columbia. Em um instante, o problema com Columbia estava resolvido. Só restou a tarefa de avisar para as famílias que estávamos partindo e levando as crianças para um lugar a quase cinco mil quilômetros de distância. E, sim, a minha irmã de doze anos estava horrorizada com a ideia de ter que deixar as amigas.

Tenho tido uma carreira longa e prazerosa em Stanford, e cheguei aqui por causa de uma série de fatos inusitados. A minha vida tem marcos que nunca aconteceriam, a não ser pela combinação de eventos improváveis e não planejados, que ocorreram ao acaso.

A maioria das pessoas que conheço tem trajetórias de vida não lineares. E você? Já teve desenvolvimentos inesperados o suficiente na sua vida para concordar com a teoria de que a vida é um acaso? Se sim, aprenda a curtir a viagem e não perca tempo na travessia de trem pelo país se preocupando com o que decidir.

O P O R T U N I D A D E S

Algumas pessoas quase nunca precisam tomar decisões cruéis. A vida para elas apenas parece fluir e, quando ocorrem grandes transições, elas reparam que elas eram grandes apenas em retrospecto. Eu sou uma dessas pessoas; considero-me sortudo de ter esse tipo de carreira. E pensando em muitos dos cruzamentos na estrada da minha carreira longa e completa, agora vejo que, se eu não tivesse aceitado certas oportunidades, a minha vida teria sido bastante diferente. É claro que nunca saberei como teria sido. Mesmo assim, não tenho arrependimentos.

Há dois tipos extremos de pessoas no mundo – aquelas que dizem sim a cada oportunidade e aquelas que dizem não. Eu fico no meio dos dois.

Descobri que é importante ter atenção plena das minhas reações a oportunidades. Não há uma maneira de saber de antemão para onde elas nos levarão. Algumas podem levar para lugar algum

e outras para o desastre. No entanto, quando a oportunidade aparece, não temos escolha, a não ser responder a ela (ignorar uma oportunidade é em si uma resposta).

Algumas oportunidades capazes de mudar uma vida têm surgido para mim na forma de chamadas telefônicas vindas do nada. Atendi ao telefone do meu escritório e pediram que eu aguardasse na linha. O Dr. Terman queria falar comigo. É claro que eu sabia quem era – Fredrick Terman era o reitor de Stanford, um engenheiro eletricitista lendário que havia sido o mentor de Bill Hewlett e David Packard – no entanto, eu nunca o tinha conhecido. O que ele queria com um jovem professor assistente?

Terman me disse que ele estava ligando para sugerir que eu compartilhasse parte da minha experiência com design de máquinas com John McCarthy, um matemático que tinha acabado de obter um grande auxílio financeiro do governo para fundar o Laboratório de Inteligência Artificial de Stanford. Parte do financiamento do governo iria para o desenvolvimento de dispositivos robóticos. Terman soube que John era matemático demais para dar conta do design dos dispositivos e que eu poderia contribuir com as habilidades necessárias de engenharia.

O telefonema de Terman levou à minha colaboração próxima com o Laboratório de Inteligência Artificial de Stanford e à minha imersão em robótica, que passou a ser a principal parte do meu trabalho criativo por mais de quarenta anos. Eu me tornei um dos fundadores do novo campo de robótica, e John passou a ser um amigo para a vida toda. Ele foi um dos principais criadores do campo da inteligência artificial, um verdadeiro gênio com uma mente incrivelmente curiosa e criativa. Logo descobri que ele era muito mais prático do que fizeram Terman acreditar.

John tinha uma crença charmosa de que ele poderia resolver qualquer problema. Logo no início, viajei com ele para Houston, onde nós dois nos encontramos com executivos de empresas petrolíferas em uma sala de conferência perto do topo de um grande arranha-céu. John estava tentando convencê-los a financiar

o desenvolvimento de um robô para auxiliar na mineração de carvão. Nunca havíamos feito algo nem perto daquilo, mas John descreveu em detalhes o que ele imaginava que tal empreendimento poderia alcançar. Ele mostrou um filme que nossos alunos fizeram de um braço de robô montando uma torre de blocos. A música de fundo no filme era a melodia de "The Entertainer" (O animador) do gênero *ragtime*, composta por Scott Joplin, que havia sido usada no filme *Golpe de Mestre*. No filme, dois vigaristas (interpretados por Paul Newman e Robert Redford) dão um golpe em um capanga de um chefão e conseguem muito dinheiro. Enquanto eu estava sentado, percebi que John não tinha consciência do forte paralelo entre o nosso pedido extravagante e a trama do *Golpe de Mestre*. Nunca conseguimos a grana. Até hoje tenho certeza de que o petroleiro percebeu a ironia e deu umas boas risadas.

Eu lembro que a minha reação inicial ao telefonema de Terman foi, na melhor das hipóteses, neutra. De início, senti que a oportunidade ofertada seria uma distração da minha pesquisa principal. No entanto, acabei trazendo uma perspectiva única para o que John estava fazendo, e o trabalho de robótica, no entanto, aprimorou a minha área principal de interesse, a cinemática.

Outro telefonema que mudou a minha vida foi do meu amigo Mike Rabins, professor da Texas A&M University, que queria saber se eu organizaria uma oficina de criatividade no verão. A minha reação imediata foi um enfático "De jeito nenhum", mas quando eu estava prestes a desligar o telefone, percebi que poderia ser uma boa oportunidade para o meu amigo Rolf Faste ganhar reputação e ser promovido. Ele e eu acabamos oferecendo essas oficinas por dez anos.

A oportunidade que aceitei com relutância – por razões que nunca foram materializadas (Rolf nunca solicitou ser promovido) – acabou tendo um grande impacto na minha vida. Metodologia de ensino e aprendizagem adquirida por meio da experiência se tornaram uma grande parte da minha vida, e tive um novo

fundamento para interagir com os meus colegas ao redor do mundo.

Essas duas grandes mudanças na minha carreira foram instigadas por telefonemas os quais eu não tinha ideia de que receberia. Imediatamente, aceitei as mudanças que a vida ofereceu nas ligações telefônicas. Em retrospectiva, eu não imaginava o tamanho da mudança que estava por vir. Cada uma das mudanças começou como qualquer outro acontecimento diário. Não houve decisões angustiantes, nem planos de vida a longo prazo – nada além do fluxo ordinário da minha vida. Eu não estava em busca de mudanças, e é provável que eu tivesse uma vida plena e rica sem elas, mas, felizmente, foram mais do que satisfatórias.

Olhando para trás e pensando sobre aqueles telefonemas, percebo que eu poderia facilmente ter dito não nos dois casos, e ao fazê-lo eu perderia duas das evoluções mais importantes na minha vida profissional. A vida é cheia de conjunturas e oportunidades, e é impossível saber de antemão qual caminho seguir e quais chances aproveitar. Tive muita sorte de ter dito sim a essas oportunidades.

A BÊNÇÃO DO TRABALHO

Muito tem sido escrito sobre a automação e a substituição de mão de obra humana por máquinas. As duas principais justificativas são em geral dadas para mecanizar trabalhos que uma vez foram realizados por humanos: a primeira é a de que o trabalho é entediante e perigoso, então é melhor deixá-lo para as máquinas; a segunda é a de que os trabalhadores são caros e não confiáveis, então as máquinas podem economizar dinheiro enquanto mantêm ou melhoram a qualidade.

Essas ideias são basicamente derivadas do contexto do trabalho de produção, de colarinho azul. Elas não conseguem lidar com a revolução do computador e com as grandes mudanças que ocorreram na mão de obra, substituindo um grande número de trabalhadores técnicos e com formação científica e altamente

treinados por máquinas. Essa tendência à automação cada vez mais presente põe em jogo a questão do significado que atribuímos ao trabalho.

De alguma forma, a atual situação foi antecipada por escritores lá do início da Revolução Industrial. Um dos livros mais visionários nesse gênero foi escrito por Kurt Vonnegut logo depois da Segunda Guerra Mundial. Em *Revolução no futuro*, o autor descreve os Estados Unidos no futuro, onde a maioria das pessoas está desempregada ou tem empregos alienadores, em um exército desorganizado ou fazendo projetos sem importância de obras públicas.¹ Essas pessoas moram do outro lado do rio – poderia muito bem ser do outro lado da ferrovia ou da rodovia – e pertencem a uma pequena elite educada que conduz a economia. Nessa sociedade, as máquinas fazem a maior parte do trabalho, e os empregos deixados para a maioria da população não proporcionam satisfação.

Uma compreensão com mais nuances das mudanças sobre a forma como as pessoas escolhem desenvolver a tecnologia pode ser encontrada na obra de Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista*. Braverman aponta que o trabalho que permite a autoexpressão satisfaz às necessidades humanas e o autor investiga as raízes da tendência a desqualificar o trabalho e o trabalhador. Nos termos de Braverman, as máquinas que melhoram as habilidades das pessoas são consideradas *de apoio à vida*, enquanto aquelas que desqualificam as pessoas e desvalorizam seu trabalho são *destruidoras da vida*.²

Talvez o melhor porta-voz da necessidade de definir o papel adequado das máquinas seja Mahatma Gandhi. Perguntado se ele se opunha às máquinas, ele respondeu:³

Como posso ser contra quando eu sei que até o corpo é uma peça mais delicada de uma maquinaria? A roda que gira é uma máquina, um palito pequeno é uma máquina. O que eu rejeito é a loucura pela máquina, não a máquina em si. A loucura é pelo que

eles chamam de maquinaria que salva trabalho. Os homens continuam “salvando trabalhos” até que milhares estejam sem trabalho e jogados nas ruas para morrer de fome. Eu quero salvar tempo e trabalho, não para uma fração da humanidade, mas sim para todos. Eu quero a concentração de riquezas, não nas mãos de poucos, mas nas de todos. Hoje a maquinaria meramente ajuda poucos a serem carregados nas costas de milhões.

Os problemas levantados por Braverman e Gandhi são eloquentemente reforçados por E. F. Schumacher,⁴ que observa o trabalho sob o ponto de vista de um budista. No ensaio clássico “A economista budista”, Schumacher aponta que o trabalho serve para alimentar a nossa necessidade básica por associação com outras pessoas. Na verdade, o trabalho atende a diversas das nossas necessidades básicas:⁵

1. Proporciona às pessoas a chance de utilizar e desenvolver suas faculdades.
2. Permite às pessoas superar a concentração no ego ao se juntar às outras pessoas em uma tarefa comum.
3. Traz à tona os bens e os serviços para uma existência apropriada.

Tendo isso em mente, Schumacher aponta que o trabalho é uma função humana básica que transcende os significados econômicos associados a:

Organizar o trabalho de maneira que ele se torne sem significado, entediante, embrutecido, ou que dê nos nervos do trabalhador, seria criminoso; indicaria uma maior preocupação com bens do que com pessoas, uma falta malévola de compaixão e um grau de apego com poder de destruição da alma à condição mais primitiva dessa existência mundana. Igualmente, buscar o lazer como uma alternativa para o trabalho seria um equívoco completo de uma das verdades mais básicas da existência humana, a saber, que o trabalho e o lazer são partes complementares do mesmo

processo de vida e não podem ser separados sem destruir a alegria de se trabalhar e a felicidade do lazer.

COMO POSSO SER CONTRA QUANDO EU SEI
QUE ATÉ O CORPO É UMA PEÇA MAIS
DELICADA DE UMA MAQUINARIA? A RODA QUE
GIRA É UMA MÁQUINA, UM PALITO PEQUENO É
UMA MÁQUINA. O QUE EU REJEITO É A
LOUCURA PELA MÁQUINA, NÃO A MÁQUINA EM
SI. A LOUCURA É PELO QUE ELES CHAMAM DE
MAQUINARIA QUE SALVA TRABALHO. OS
HOMENS CONTINUAM "SALVANDO TRABALHOS"
ATÉ QUE MILHARES ESTEJAM SEM TRABALHO E
JOGADOS NAS RUAS PARA MORRER DE FOME.
EU QUERO SALVAR TEMPO E TRABALHO, NÃO
PARA UMA FRAÇÃO DA HUMANIDADE, MAS SIM
PARA TODOS. EU QUERO A CONCENTRAÇÃO DE
RIQUEZAS, NÃO NAS MÃOS DE POUCOS, MAS
NAS DE TODOS. HOJE A MAQUINARIA

MERAMENTE AJUDA POUCOS A SEREM CARREGADOS NAS COSTAS DE MILHÕES.

Se eu estiver inspirado pela humanidade e beleza da descrição de Schumacher quanto ao conceito budista do que se chama modo correto de vida, para onde isso me leva em termos das atuais condições na minha sociedade? A resposta, para mim, vem de um lugar estranho. Achei-a em um livro de Lawrence Weschler, chamado *Seeing is Forgetting the Name of the Thing One Sees* (Ver é esquecer o nome daquilo que se vê), um exame da vida e do trabalho do artista contemporâneo Robert Irwin.⁶

O que é incomum e inspirador sobre Irwin é a experimentação que ele trouxe para a exploração de barreiras de sua arte. Para mim, a jornada de Irwin é um modelo de qualquer caminhada na vida. Assuma o controle da sua vida e trabalhe, diz a obra. Em vez de seguir o curso normal de sua profissão, Irwin seguiu a curiosidade e criou um caminho único de exploração e admiração que proporcionou uma força de vida baseada na autoexpressão.

Pelo menos duas coisas acontecem para a maioria dos alunos que leem a biografia de Irwin. Em primeiro lugar, e o mais importante, eles percebem que não precisam ficar restritos às fronteiras da profissão deles, como se ensina na escola ou como fazem os outros colegas. Em segundo lugar, eles aprendem sobre percepção, que é, para a maioria, uma nova maneira útil de ver o mundo. Como diz o título, "Ver é esquecer o nome daquilo que se vê".

Até aqueles que permanecem no sistema podem tomar decisões significativas que apoiam seus princípios e os separam de seus colegas de profissão. Algumas pessoas, por exemplo – eu inclusive

–, não fazem, por princípio, trabalhos para as Forças Armadas. Outras escolhem trabalhar em projetos de melhorias sociais. Mais reveladoras do que a escolha da ocupação são a atitude e a relação individual quanto ao trabalho. Muitas pessoas associam a liberdade de se fazer escolhas apenas com uma profissão de alta qualificação. De acordo com a minha experiência, tais escolhas estão disponíveis até mesmo nos trabalhos aparentemente mais subalternos.

Eu me mantive na escola tendo vários empregos. Trabalhei como frentista de posto, rebitador, faz-tudo, transportador em um armazém, vendedor de porta em porta, estoquista, entregador, camelô, funcionário dos correios, criador de galinha, engenheiro e professor. Eu era menos inteligente ou uma pessoa com menos valor quando eu não tinha o título de PhD ao lado do meu nome? Independentemente do nosso trabalho ou do nosso passado, decidimos como vemos o mundo e a nós mesmos.⁷ Quando você tem autoestima e mantém uma perspectiva positiva sobre o futuro, os outros em geral seguem o exemplo. Ao escolher o significado que damos às pessoas e às coisas no ambiente, acabamos controlando as nossas próprias experiências, não importa o trabalho que estejamos realizando.

ATENDENDO ÀS EXPECTATIVAS DOS OUTROS

Uma das coisas mais difíceis pode ser seguir um caminho que é diferente daquele que a sua família ou sociedade espera de você. É bastante possível que esperassem que você fizesse parte dos negócios da família ou que tivesse a mesma carreira e trajetória de vida dos seus pais. E talvez isso fizesse você feliz – ou talvez não.

Quando cresci, no Bronx, o meu amigo Mark foi muito pressionado pelos pais porque ele não estava prestando atenção ao seu desempenho na escola. Ele passava todo o tempo que tinha na rua, consertando carros. Eles insistiram para que ele fosse a um psicólogo, que o forçou a fazer uma bateria de testes. Os resultados

mostraram que ele tinha aptidão para fazer trabalhos manuais! Ele acabou se mudando para uma cidade pequena, onde abriu uma gráfica e teve uma vida feliz desde então.

Assim como Mark, muitos de nós sabem em que somos bons e o que naturalmente nos atrai. No entanto, somos rodeados por pessoas bem-intencionadas como os pais de Mark que têm ideias formadas sobre qual é o melhor caminho para seguirmos. As duas correntes de ideia em geral estão em conflito.

Quando a minha esposa, Ruth, estava na escola, os pais dela insistiam para que ela estudasse para ter uma profissão comercializável, como ser secretária ou professora, em vez de se envolver com o trabalho artístico e criativo de resolução de problemas – os dons dela. Essa pressão levou a uma escolha profissional equivocada, e ela levou muitos anos para conseguir encontrar o caminho correto.

No entanto, às vezes, somos sortudos e temos um protetor. Andy era o meu melhor amigo na pós-graduação. Em seu funeral, em um discurso fúnebre comovente, o sobrinho dele, em lágrimas, expressou sua gratidão. Agora um arquiteto bem-sucedido, o sobrinho se sentia profundamente em dívida com Andy por tê-lo acolhido e apoiado seus estudos em arquitetura depois de o próprio pai renegá-lo por não ter decidido entrar nos negócios da família.

Mark, Ruth e o sobrinho de Andy enfrentaram conflitos com relação às escolhas profissionais. Tais questões são muito comuns para alunos com idade universitária. Mesmo sem as restrições externas, não é incomum que as pessoas mudem suas escolhas no meio do caminho. Algumas o fazem diversas vezes. Outras passam a maior parte da vida profissional caçando a carreira certa e algumas ainda desistem por completo. Normalmente, quando converso com os alunos, explico que muitas pessoas, até mesmo as bem-sucedidas, não sabem o que farão “quando crescerem”. Tudo faz parte da aventura da vida, e a melhor coisa é curtir a viagem.

As restrições na nossa jornada na carreira tendem a ser autoimpostas. Dizem que todos atingem a altura da própria incompetência. Não posso dizer que acho isso muito verdadeiro. O que considero ser mais o caso é que tendemos a *subir sem pensar muito*. Há uma escada entre muitos caminhos de carreira, e a sociedade faz uma lavagem cerebral nas pessoas que acham que devem subi-la. Nem todo novo prêmio, diploma ou promoção é bom para o indivíduo.

Há muitos “ex” alguma coisa por aí que teriam tido uma vida muito mais produtiva e satisfatória se tivessem permanecido nos respectivos ramos de atuação, fazendo o que realmente gostavam, em vez de mudar para algo que parecia ser uma escalada na carreira. Diane passou muitos anos atuando como enfermeira antes de ser promovida a supervisora e depois a administradora. A mudança de cargo envolvia muito mais dinheiro e poder. No entanto, ela percebeu que não estava ajudando mais ninguém e desistiu. Afastar-se consideravelmente dos pacientes com os quais ela se importava acabou com seu entusiasmo pelo trabalho. Agora, ela é instrutora de artes marciais!

Se estiver em dúvida, volte para o exercício anterior, em que você fez três perguntas: “Quem sou eu?”; “O que eu quero?”; “Qual é o meu propósito?”.

É uma boa ideia visitar aquele exercício com frequência. Agora eu gostaria que você o fizesse mais uma vez e acrescentasse uma nova palavra: “O que eu *realmente* quero?”. Continue fazendo essa pergunta constantemente, até que sinta que obteve um *insight* sobre seus desejos, de modo que você não esteja mais à mercê das ideias da sociedade sobre o que é bom para você.

O QUE DAMOS COMO CERTO

As coisas mais importantes que podemos saber sobre um homem são aquelas que ele dá como certas. E as coisas mais importantes

que sabemos sobre uma sociedade são aquelas que simplesmente são assumidas e raramente notadas.⁸

Lewis Wirth

As coisas que damos como certas e simplesmente assumimos são a base de nossa autoimagem e dão sentido às coisas em nossas vidas. Ao tornar as suposições da nossa formação explícitas, somos capazes de afirmá-las ou mudá-las. Ao fazer isso, temos a oportunidade de deixarmos de ser fantoches e nos tornarmos verdadeiramente autônomos.

Algumas pessoas atingem a autonomia por meio de mera teimosia e rebeldia. Embora isso possa funcionar, não é uma forma saudável de se conseguir mudar. Uma abordagem mais racional é olhar para tudo que lhe é óbvio.

A SUA VEZ

Faça uma lista de todas as coisas na sua vida em que você normalmente não repara. Um bom título para essa lista seria "Coisas que são muito óbvias ou triviais para serem listadas".

Por exemplo, a sua lista pode incluir o seguinte:

*NÃO PRESTO MUITA ATENÇÃO QUANDO A MINHA
ESPOSA ESTÁ FALANDO COMIGO.*

NUNCA LIMPAREI A GARAGEM.

NÃO DURMO O SUFICIENTE.

*NUNCA CONSIGO ARRANJAR UM TEMPO PARA LIGAR
PARA O MEU PRIMO.*

SEMPRE APOIO O MESMO PARTIDO POLÍTICO QUE OS
MEUS PAIS APOIARAM.

A MINHA ATITUDE EM RELAÇÃO AO DINHEIRO É A
MESMA QUE A DO MEU PAI.

Nos dias seguintes, repare no quanto o seu comportamento é baseado nos itens dessa lista. Se estiver feliz com essas coisas, continue com a sua vida. Caso queira mudar qualquer uma delas, risque-a da lista – de verdade e metaforicamente.

Uma das coisas de que gosto muito sobre as declarações de problemas na forma de pontos de vista (capítulo 3) é que a declaração do PV tende a revelar as suposições subjacentes e a tornar os objetivos desejados explícitos. Antigamente, muitos operavam na base de suposições não ditas e não observadas. Agora, com o PV, mais suposições são declaradas de forma explícita. Infelizmente, inúmeras suposições ainda não são observadas e podem, na verdade, distorcer a solução sem necessidade.



O papel que as suposições não questionadas têm se torna óbvio se olharmos para as normas sociopolíticas do passado, coisas como o poder absoluto da realeza, participação política apenas para os homens, bens passados apenas para o filho mais velho, escravidão, servidão, proibição do divórcio, permissão apenas aos homens para dar entrada no divórcio, trabalho infantil, colonização e "o fardo do homem branco". Por muito tempo, assumiu-se que cada uma dessas fosse uma parte intrínseca de determinada cultura, passando despercebidas e sem contestações até que a presença delas fosse mostrada em primeiro plano e sua legitimidade questionada.

Uma parábola que ilustra muito bem a natureza relativista das nossas normas sociais é a história do jovem que chegou a uma cidade pequena enrolado apenas em um lençol branco e sem falar, com exceção de alguns balbucios. Os nativos da cidade assumiram que o pobre homem era louco e o trancaram em um hospício. Uma semana depois, mais vinte pessoas apareceram na cidade, enroladas no mesmo lençol branco e balbuciando da mesma forma

que o primeiro homem. A partir daí, as pessoas da cidade libertaram o primeiro homem; claramente, ele fazia parte de uma seita religiosa.

A mensagem que se sobressai aqui é que, se você fizer algo excêntrico, é melhor fazê-lo em grupo. Caso contrário, as pessoas vão achar que você é maluco.

Muitas instituições na nossa sociedade são amplamente aceitas. No entanto, se as enxergássemos sob a estrutura do lençol branco e do balbucio, não fariam sentido se não houvesse muitas pessoas participando. Imagine o que aconteceria se não existissem universidades, e eu abordasse você na rua e sugerisse que você me pagasse muito dinheiro por pelo menos quatro anos. Em contrapartida, eu daria aulas sobre assuntos dos quais você nunca tinha ouvido falar e nos quais tenho interesse e, se você tivesse passado por diversas etapas, após quatro anos, eu lhe daria um pedaço de papel com o seu nome escrito – um diploma de bacharel. Isso pareceria razoável?

Uma vez escutei um guru indiano contando uma parábola sobre a história da atividade bancária.

Um homem estava sentado na varanda da frente de sua casa, olhando o mundo à sua volta, quando, de repente, teve uma visão que consistia em cinco letras: B-A-N-C-O. Então ele pegou um pedaço de giz e escreveu as letras na frente da porta. Logo depois, alguém apareceu e lhe deu algum dinheiro. O homem ficou surpreso e perplexo, então colocou o dinheiro em uma caixa grande. As pessoas entregaram dinheiro para ele o dia inteiro, e ele continuou perplexo e colocou o dinheiro na caixa. Enfim, no final do dia, o homem entrou em casa, pegou todo o dinheiro debaixo do colchão e pôs na mesma caixa.

A história foi contada para alertar os seguidores do guru sobre a decepção consigo mesmo e com falsos profetas. A parábola mostra que, se um número suficiente de pessoas faz algo, esse algo deixa de ser loucura e, em vez disso, se torna a norma aceita. A mania das tulipas, o mercado de ações, as bolhas da internet e as bolhas

imobiliárias são apenas a ponta do *iceberg* para esse tipo de comportamento “eu também”. Infelizmente, essa tendência de rotular novamente o louco como normal não se aplica apenas a situações financeiras. Também está no cerne de alguns dos maiores conflitos políticos e sociais do mundo.

Em muitos conflitos atuais entre pessoas e nações, cada lado se justifica por apontar algo errado feito pelo oponente. Cada lado da história faz perfeito sentido e justifica qualquer que seja a resposta. O interessante é que quase não se repara que a justificativa depende de onde a história começa. Chamo isso de questão de pontuação e, embora não seja reconhecido pelos beligerantes, é de importância fundamental.

A história é um fluxo contínuo. Para todos os propósitos práticos – além das vidas individuais – não há começo nem fim. Então todas as histórias contadas com um começo são distorções do que aconteceu. O começo da história dá o tom para justificar a posição de quem a conta. O massacre entre islâmicos e hindus não começou com quem atirou a primeira pedra após a divisão do subcontinente indiano. A crise no seu casamento não começou quando a sua esposa saiu com o ex-namorado ou quando o seu marido não limpou a garagem. Ao decidir por onde começar a história ou onde colocar o ponto final, você atribui significado a ela. Ao mudar a pontuação, é possível fazer do herói o vilão e vice-versa.

O problema é que a maioria de nós está muito ocupada vendo lençóis balbuciando a nosso redor. Se isso é tudo o que vemos, fica muito difícil enxergar que nós e nossos semelhantes não estamos agindo como seres racionais, razoáveis e autônomos.

De muitas maneiras, a nossa autoimagem está intimamente relacionada ao que escolhemos como identidade. Com muita frequência, nos agarramos a alguns itens com tanta força que perdemos a nossa autonomia e acabamos virando fantoches. Esses itens devem certamente estar na sua lista de “coisas que são muito óbvias ou triviais para serem listadas”. Se estiver querendo cortar as cordas da marionete enquanto ainda detém a sua identidade, é

possível que se liberte de histórias de conflito com pontuações diferentes.

ALGUMAS VEZES, VOCÊ VAI COMETER ERROS

Em algum momento ao longo do percurso, cometeremos erros. Alguns de nós mais do que outros; só é certo que isso irá acontecer.

Você vai falsificar alguma informação no currículo e vai ser pego. Você falará algo ofensivo sobre o seu chefe e descobrirá que ele está ao alcance da sua voz. Você aceitará crédito por algo que, na verdade, foi ideia de outra pessoa. Você vai chegar atrasado de fininho no trabalho e fingirá que estava lá o tempo todo.

Eis um fato: os presidentes Richard Nixon e Bill Clinton cometeram erros. No entanto, o que os deixou encrencados não foi o “pecado” em si, mas as mentiras que eles contaram depois. Se eles tivessem confessado antes, muito provavelmente, os problemas teriam evaporado muito mais rápido. Em vez disso, lembramo-nos das frases de efeito como “Não sou bandido” e “Não tive relações sexuais com aquela mulher”.

Mentiras podem virar uma bola de neve. Você conta uma e depois tem que contar outra para sustentar a anterior. Quando você se sente em um beco sem saída, há uma boa solução: diga a verdade. É desconfortável, e talvez você entre em uma enrascada, mas é quase certo que a enrascada será menor do que se você complicar a coisa ainda mais com uma nova mentira.

Quando você é pego com a boca na botija, não tente disfarçar, confesse.

Às vezes podemos ser tão absorvidos pelos detalhes de nossas vidas que nos esquecemos de nos distanciar e enxergar as possibilidades maiores que nos aguardam lá fora. Se você vem seguindo um caminho conservador, por que não aproveitar a oportunidade e desviar por um momento? Mude o que está ao seu redor, aceite o plano maluco de um amigo, embarque em uma

viagem para cruzar o país. Aprenda sobre comunidades diferentes da sua e descubra onde você se encaixa. Lembre-se de que o panorama geral é este: você não leva nada consigo quando morrer, então você deve passar o seu tempo na Terra experimentando tudo que puder, em vez de ficar estagnado e acumulando coisas.

FAÇA DA
CON
QUIS
TA
um hábito

CAPÍTULO 10

O engessamento das categorias deixa a arte doente.

Kenneth Snelson

A minha visão é a de que a vida é basicamente uma atividade de resolução de problemas, e é possível tornar o processo e o resultado melhores. O meu objetivo neste livro tem sido oferecer as ferramentas e os conceitos para que você possa alcançar uma vida mais satisfatória, frutífera e completa.

OS PROBLEMAS SÃO BONS PARA VOCÊ

A palavra *problema* tem conotações negativas, pois implica que há algo errado que precisa de conserto. No entanto, se um problema for reenquadrado como uma oportunidade para tornar as coisas melhores na sua vida, então ele se torna positivo, e a resolução de problemas pode ser reconhecida como uma das forças fundamentais da vida.

Alguns indivíduos iluminados consideram todos os problemas como oportunidades. Mesmo assim, não é preciso esperar pela luz para perceber a influência positiva que os problemas podem ter na sua vida; basta olhar para a própria experiência. Quando estou

trabalhando em cima de um problema, ele pode consumir a minha vida. Tenho dificuldades para dormir e acordo cedo, ansioso para lidar com ele.

Em seu clássico romance russo do século XIX, Ivan Goncharov cria o anti-herói Ilya Ilyitch Oblomov, a personificação máxima de uma pessoa supérflua. Oblomov é incapaz de tomar uma decisão ou de ter uma atitude significativa. Ele não tem problemas reais, então raramente se levanta da cama. Na verdade, ele não consegue se levantar da cama ao longo das primeiras 150 páginas do romance. Trata-se de uma ficção que, naquela época, tinha como objetivo parodiar a vida ociosa dos aristocratas. Para mim, ela representa um retrato do que acontece em uma vida sem problemas. Reafirma a minha experiência de que problemas, assim como um trabalho que satisfaz, são presentes que nos fornecem meios para o desenvolvimento natural das forças revigorantes.

Então quais são os problemas?

Uso a palavra *problema* para descrever qualquer situação que queremos mudar. Em geral, os problemas são declarados como perguntas ("Como consigo um emprego?") ou como declarações ("Não consigo pagar a faculdade"). Em geral, queremos lidar com problemas para proporcionar uma mudança positiva em alguma situação.

A vida consiste em resolver uma série de problemas. Somos quase muito bons em tudo isso. Aprendemos por repetição e, em grande medida, não estamos conscientes de nossas habilidades. A maioria das pessoas se veste de maneira apropriada no dia a dia, vai até seus destinos e cumpre tarefas básicas como se alimentar. Além disso, elas conseguem controlar isso tudo mesmo havendo restrições econômicas, culturais e ambientais.

Além desse ataque diário de sucesso, também encontramos frustrações e fracassos. Todos temos questões não resolvidas em nossas vidas. Há situações e pessoas que nos atrapalham e há problemas pessoais e profissionais irritantes. Em geral, é fácil resolver essas questões aplicando técnicas simples descritas no

capítulo 3. Já empreguei essas técnicas em minha própria vida e as compartilhei com muitos grupos no mundo todo.

Se você reenquadrar o seu problema, muitas opções possíveis se tornam aparentes, e o caminho até uma solução em geral se torna óbvio. Quando tiver uma visão clara do que você quer conquistar, há diversas maneiras de desenvolver os detalhes.

PROTOTIPE O SEU CAMINHO ATÉ O SUCESSO

Um *protótipo* é uma amostra ou um modelo criado para mostrar ou testar um conceito – algo a ser aprendido. Na resolução de problemas, uma forma excelente de avançar é incorporar o protótipo em seu processo.

Logo no início do processo de resolução de problemas é melhor pensar em protótipos simplesmente como balões de ensaio – ideias ou declarações enviadas para medir as reações das pessoas às suas ideias. Os protótipos não necessariamente têm que lembrar um objeto físico. Eles podem assumir qualquer forma. Poderiam ser conversas, rascunhos escritos, filmes curtos, esquetes, personificações de problemas pessoais e sociais ou modelos físicos de objetos. Os protótipos podem assumir qualquer forma que forneça informação. Eles não precisam *parecer* ou *funcionar* como a solução final e certamente não precisam fazer os dois.

Em uma cultura de prototipagem, as coisas estão sempre sendo testadas. O caminho até uma solução final é disseminado com ideias que foram prototipadas como maneiras de obter informação, assumir direções, modificar e abandonar ideias. A prototipagem é uma ótima maneira de mostrar às pessoas o que elas têm em mente, então você pode obter o *feedback* delas. Quando o resultado do protótipo é um objeto físico, em geral é melhor não ser tão precioso. O termo *maquete* às vezes é usado para denotar um protótipo não precioso em estágio inicial. Considero que o

termo *fracasso* seria a melhor maneira para descrever o protótipo inicial ideal.

A SUA VEZ

Da próxima vez que for solicitado a fazer algo, não passe muito tempo pensando. Simplesmente siga adiante. Faça isso ao considerar a primeira ideia que vem à cabeça e prototipe rapidamente (da variedade “fracasso”). Depois pense sobre o que aprendeu com isso. Se tiver coragem o suficiente, teste com outras pessoas e veja o que elas acham.

Na *d.school* e nos nossos programas de Design em Stanford, prototipar é um estilo de vida. O mesmo vale para os nossos vizinhos na IDEO, a empresa de consultoria em design. Entre Stanford e IDEO, tenho visto centenas de exemplos de prototipagem. A maioria tem sido muito útil, e alguns se tornaram icônicos. Na minha aula de “Transformative Design”, um trio de alunos estava interessado em melhorar a experiência do paciente na sala de emergência do Hospital de Stanford. Eles estavam particularmente interessados em como os pacientes eram tratados na sala de espera. Eles marcaram uma visita à emergência para observar e entrevistar os pacientes. Infelizmente, um dia antes da visita, a permissão foi revogada por questões de privacidade do paciente.

Sem desistir, os alunos pensaram em um protótipo que funcionasse como um sistema de sala de emergência. Eles basearam o protótipo em tornar a necessidade de urinar análoga à necessidade de tratamento médico de emergência. Eles convidaram um grupo de amigos, que foram solicitados a ficar sem urinar por algumas horas. Quando os amigos chegaram, os alunos ofereceram-lhes bebidas e também negaram o acesso ao banheiro. No final, o banheiro foi liberado. No entanto, as pessoas que quisessem usá-lo deveriam sentar em uma área de espera especial até que fossem chamadas.

A ordem da chamada não foi de acordo com a hora de chegada na sala de espera, mas sim de acordo com a quantidade de líquido ingerido. Na analogia dos alunos, quanto mais as pessoas bebiam, maior era a necessidade delas por tratamento médico prioritário e, portanto, aquelas que beberam mais conseguiam ir antes ao banheiro. O protótipo gerou *insights* importantes com relação a como informar melhor os pacientes e obter a compreensão deles quando eles veem os outros passarem à frente enquanto aguardam serem atendidos em uma sala de emergência de um hospital.

A prototipagem desse tipo faz com que você passe pelo estágio cerebral do que poderia vir a ser e chegue à realidade da resolução do problema.

Em outro caso, os designers fizeram um filme para mostrar como um aplicativo celular infantil funcionaria. Usando esse aplicativo, as crianças poderiam tocar ou dar um peteleco na tela para movimentar as criaturas. O filme demonstrou isso usando um homem no lugar das criaturas.

O filme foi produzido gravando o aplicativo real no *smartphone*? Não! O protótipo foi simplesmente um pedaço de papelão no formato de uma tela de telefone, e havia uma pessoa de verdade do outro lado. A pessoa se movimentaria em resposta à mão do usuário, como se ele estivesse tocando a tela do telefone.

Dessa maneira, os designers poderiam testar e demonstrar diversas ideias diferentes sem a necessidade de criar a animação e os programas para controlá-la. Isso levou à criação do aplicativo para *smartphone* de grande sucesso, chamado *Elmo's Monster Maker* (Criador de Monstros para o Elmo), da Vila Sésamo.

A prototipação desses exemplos é a ideia básica, ou seja, o conceito por trás das futuras soluções. Eles recaem sobre o amplo título de *protótipos conceituais* em oposição aos *protótipos funcionais*, que são feitos para testar o funcionamento real da solução. Como os protótipos podem ser objetos físicos, esquetes, vídeos, conversas ou qualquer balão de ensaio, a questão com a

prototipagem é escolher o tipo que irá permitir que você aprenda da maneira mais rápida.

A prototipagem tem diversos propósitos, dependendo de onde você se encontra no processo. Vamos dividir esse processo em três estágios. No primeiro, usamos a prototipagem para inspirar um bom conceito (isso em geral é chamado de *protótipo conceitual*). O segundo estágio se baseia em *desenvolver* concretamente a solução (*protótipo de viabilidade*). O terceiro estágio é *validar* o fato de aquela solução realmente funcionar como o esperado (trata-se do *protótipo funcional*). Eu tenho falado basicamente do primeiro estágio.

À medida que o processo de solução avança, as aproximações à solução final ficam mais exatas, e os protótipos tendem a ficar mais como a prova de roupa para o evento real.

Embora raramente pensemos nisso em termos formais quando lidamos com questões pessoais, os mesmos conceitos sobre a prototipagem se aplicam à maioria dos problemas. Para cada questão com a qual você lida, é necessário estar inspirado para achar uma ideia para a solução, desenvolver os detalhes de uma solução e validar o funcionamento dela. No dia a dia, é possível mostrar um rascunho de uma carta a alguém ou simplesmente pedir um conselho sobre algo que você está pensando em fazer. Ao agir assim, você também está prototipando. Pode ser útil manter isso em mente quando você está lidando com um projeto que fica adiando. Se já teve uma ideia há muito tempo sobre um filme lá no fundo da mente, ou se quer desenhar um vestido, não fique preso em saber como você vai conseguir o feito. É isso que faz com que muitas pessoas desistam e nunca comecem. Evite o desejo pela perfeição logo de cara. Em vez disso, diga a você mesmo que você está *prototipando* um filme ou um vestido. A versão final pode vir depois.

MANTENHA O FOCO

Na resolução de problemas, assim como em todas as facetas da vida, às vezes as coisas dão muito errado. Quando isso ocorre, tendemos a não assumir a responsabilidade pela nossa parte no não funcionamento. Uma forma comum de evitar responsabilidade é rotular os passos em falso como *acidentes*.

A minha principal atividade física é pedalar. Tenho uma sorte enorme de poder ir de bicicleta para o trabalho todos os dias. Também tenho um grupo de amigos com quem pedalo aos domingos, e diversas vezes ao ano nós fazemos percursos mais longos. Esse ritual persiste há mais de trinta anos e, nesse período, presenciei muitos acidentes de bicicleta. Infelizmente, também sofri alguns. Olhando para trás e relembrando os acidentes, percebo que quase todos têm uma única causa: perda de foco. Eu (ou alguém) não estava prestando atenção.

Os meus dois piores acidentes de bicicleta são exemplos clássicos. No primeiro, havíamos pedalado por quase cinquenta quilômetros da Universidade Stanford até São Francisco. O plano era pegar o trem de volta para casa. Quando vimos a estação de trem, dei o passeio como encerrado e comecei a pensar sobre uma apresentação que eu faria naquela noite. Eu não estava prestando atenção na pedalada. De repente, os meus pneus ficaram presos a um trilho para carrinhos, e caí, esparramando-me no meio de um cruzamento movimentado. Por sorte, não fui atingido por nenhum carro, embora eu tenha ficado bastante machucado e ensanguentado.

Se eu estivesse prestando atenção, eu poderia facilmente ter guiado a bicicleta para atravessar o trilho em uma angulação, assim como o resto do grupo. Após esse incidente, resolvi sempre manter o meu foco na pista quando estou andando de bicicleta.

Avancemos alguns anos, para a minha pedalada habitual de domingo. Um dos ciclistas estava conversando comigo sobre a viagem que ele faria à Índia, e acabamos ficando para trás em relação ao resto do grupo. Quando terminamos a conversa, eu quis recomendar uma mudança no itinerário dele. Por um momento, não

conseguia lembrar o nome “daquela cidade legal ao sul de Bangalore”. Comecei a pedalar mais rápido para alcançar o grupo, pensando na Índia e buscando na minha mente o nome que eu havia esquecido. De repente, atingi o que parecia um muro de um pouco mais de noventa centímetros de altura. A minha bicicleta deu um giro de 180 graus e caí com a minha cabeça e os ombros no meio da pista. O ciclista com o qual eu estava pedalando imediatamente parou o trânsito e, por fim, fui levado para o acostamento com o capacete destruído, ombro deslocado e cabeça e rosto sangrando. Ah, sim, o nome da cidade era Mysore [minha dor, em inglês] – um tipo de justiça poética, não acha?

O muro de noventa centímetros de altura, na verdade, era uma ilha de refúgio de menos de oito centímetros que serve para organizar o tráfego em uma interseção com três ramos. Eu pedalei ao redor daquela ilha sem incidentes durante quase todos os domingos ao longo de trinta anos. Sim, quebrei a minha promessa de não perder o foco.

Manter o foco é importante em muitas áreas de nossas vidas. Mesmo que você não pedale, ele o manterá seguro. Não estou só falando de dirigir carros, andar de skate, patinar, pilotar um avião, correr, andar ou praticar outras atividades físicas; isso serve para todos os aspectos da vida. Assim como você dá significado à vida, você atribui significado às atividades. Além das atividades físicas, as emocionais e as intelectuais exigem foco. Se não se concentrar nelas, você também pode bater em um muro de noventa centímetros de altura, mesmo que já tenha passado por ali com segurança muitas vezes antes. Não posso chamar tais não funcionamentos de “acidentes”.

AS COISAS NÃO SE RESUMEM A VOCÊ

Tendemos a inflacionar a nossa própria importância na vida e ações dos outros, e isso é uma das causas de coisas que dão errado na resolução de problemas e em outros aspectos de nossa vida.

Precisamos perceber que os outros não estão preocupados com o nosso estilo de corte de cabelo ou com o que estamos vestindo; eles estão muito ocupados se preocupando consigo mesmos para reparar na gente. As pessoas estão basicamente preocupadas com as próprias carreiras e problemas, não com os seus. Apesar disso, muitos de nós acreditamos que somos a causa principal das ações de outras pessoas.

Um modelo mais realista está implicado na frase "As coisas não se resumem a mim". Muitas vezes, percebi que, quando eu achava que era a causa do comportamento ou do humor de outra pessoa, depois ficava claro que as ações dela não tinham nada a ver comigo. Até recentemente, eu precisava de um lembrete disso quando viajava para o exterior.

Eu havia sido contratado para ministrar uma série de palestras em Santiago, e depois para coliderar uma oficina de cinco dias em uma viagem de navio na costa sul do Chile. A minha esposa, Ruth, não estava feliz em ficar sozinha por duas semanas. Embora eu estivesse me sentindo um pouco incomodado e a partida tivesse sido tensa, eu não estava muito preocupado com ela.

Assim que cheguei ao Chile, enviei uma série de e-mails para Ruth. Após três dias sem resposta, imaginei que ela provavelmente estava chateada comigo. Então telefonei, achando que falar diretamente com ela seria a melhor maneira de esclarecer as coisas. Ela não atendeu ao telefone. Deixei uma mensagem de voz pedindo que ela me ligasse de volta. Repeti isso quatro vezes. Ela não retornou a ligação. Eu tinha certeza de que ela estava chateada comigo. Liguei para o nosso filho Elliot e pedi que ele ligasse para ela. Ela sempre atende às chamadas dele. Quando ele me disse que também não estava conseguindo falar com ela, comecei a ficar bastante preocupado.

Pedi que Elliot entrasse em contato com as amigas de Ruth. Aquelas que ele encontrou não sabiam onde ela estava. Um vizinho disse a Elliot que o carro dela ainda estava estacionado. O vizinho

entrou na nossa casa, e tudo parecia normal; no entanto, não havia sinal de Ruth.

Agora já eram algumas horas antes de pegar um voo de Santiago para o sul e embarcar no navio. Eu tive que decidir se eu cancelava a viagem e voltava para casa. Por fim, no último minuto, Elliot a achou. Ela estava doente e fora levada para o hospital por uma amiga.

Ruth estava nos enviando e-mail o tempo todo e se indagando por que ninguém respondia. Ela descobriu depois que não estava enviando ou recebendo e-mails porque não tinha conectado o *smartphone* adequadamente à rede Wi-Fi do hospital.

Quando voei de volta para casa, Ruth já tinha retornado do hospital e estava bem. Ela não estava chateada comigo. Se eu tivesse me lembrado do meu mantra “As coisas não se resumem a mim”, eu poderia ter evitado mal-entendidos.

A SUA VEZ

Das próximas vezes que algo acontecer e você achar que a ação das pessoas está relacionada ao que você fez ou não fez, diga a si mesmo: “As coisas não se resumem a mim”. Depois repare como se sente e, se possível, verifique como elas se sentem.

MOTIVAÇÃO

A motivação está no cerne da resolução de problemas. Uma vez retornei a Stanford após passar cerca de um mês dando palestras na China. Eu estava em pé em frente a uma turma no primeiro dia do período, olhando para um grupo de pós-graduandos que estava lá “fazendo compras” para decidir que curso iriam levar. Era a minha função motivá-los a sentar em sala e assistir a dez semanas do meu curso. O que passou pela minha cabeça foi um item no questionário que eles preencheriam no final da última aula: “Em uma escala de 1 a 5, o professor me motiva a fazer o meu melhor?”.

Em nosso sistema, cabe ao professor motivar os alunos. Se o professor não motivá-los, não está fazendo um bom trabalho. Pela primeira vez, parecia-me absurdo que eu tivesse que motivar alunos de pós-graduação. Durante a minha viagem à China, vi pessoas que estavam altamente motivadas para aprender. Havia um contraste total entre aquela experiência e o que eu estava vendo na minha turma.

A minha ida à China ocorreu logo depois da normalização das relações diplomáticas entre a República Popular da China e os Estados Unidos, e houve um grande ímpeto da sociedade chinesa para aprender inglês. Não importava a cidade em que eu me encontrasse, toda vez que eu deixava o hotel, havia pessoas esperando do lado de fora para praticar o inglês. Fiquei encantado pela vontade delas de aprender e algumas vezes eu acabava sentando na rua para corrigir a pronúncia enquanto algumas pessoas liam em voz alta para mim.

Alguns anos depois, quando comecei a participar do festival *Burning Man*, fiquei novamente impressionado com o poder da automotivação. Testemunhei centenas de pessoas que tinham dedicado horas intermináveis de trabalho (e, em alguns casos, muito dinheiro) para criar coisas que não tinham valor comercial. Elas estavam fazendo isso para a satisfação pessoal e para a diversão dos amigos. Essas pessoas achavam que o que faziam era legal e estavam orgulhosas de mostrar o feito. Novamente, pensei sobre isso em contraste com a minha experiência como professor.

Os sistemas de educação tendem a usar recompensas como motivadores. A recompensa mais imediata é a nota. Quando conseguimos receber uma quantidade de notas, obtemos a recompensa máxima do sistema – o diploma. O problema com isso é que as recompensas são, em essência, extrínsecas, não intrínsecas. Para muitos alunos, obter um diploma é altamente instrumental. Para eles, é o mesmo que trabalhar a semana toda em um emprego detestável apenas para ganhar dinheiro o suficiente para se divertir no fim de semana. O sistema não lhes fornece a

ferramenta para serem automotivados. Ele pode fornecer modelos de heróis, mas, infelizmente, para a maioria dos alunos, esses modelos representam um estilo de vida inatingível, que só pode ser cultuado a distância. Independentemente de notas altíssimas, a formação dos alunos pode deixá-los com uma falta de foco, de direção e de confiança. Muitas pessoas que se formam não têm certeza de que podem fazer qualquer coisa. O sistema não é engrenado para promover o crescimento deles até um ponto em que são capazes de desenvolver uma motivação intrínseca. Em geral, não há oportunidade para que eles façam algo que importe para eles e que eles sintam que é realmente importante.

Descobri que a aprendizagem baseada em projetos aumenta muito a motivação intrínseca. A minha experiência com a motivação de alunos provém basicamente da minha vivência em uma universidade de elite. Nos anos em que oferecíamos as oficinas de criatividade com duração de duas semanas, escutávamos com frequência: “Bom, vocês podem fazer isso em Stanford, mas vocês não têm ideia de como isso seria impossível na minha faculdade”. Após o primeiro ano, descobrimos uma resposta para essa preocupação. Até o final da primeira semana do curso, passávamos um filme chamado *O Preço do Desafio*, baseado na história real de um professor de matemática do ensino médio, Jaime Escalante. O filme mostra como ele foi bem-sucedido e obteve resultados notáveis ao motivar alunos com desempenho ruim e economicamente desfavoráveis em Garfield High, uma escola do ensino médio no gueto predominantemente hispânico do leste de Los Angeles.

Nada estava a favor de Escalante. Inicialmente, a administração da escola fazia oposição a ele; os alunos tinham pouco apoio familiar. Não havia modelos positivos e a escola tinha recursos muito limitados. O principal que ele tinha era a motivação para que seus alunos fossem bem-sucedidos. Determinado a mudar o *status quo*, Escalante teve que convencer os primeiros poucos alunos que o escutavam de que eles poderiam comandar o próprio futuro com

a educação correta e os matriculou em uma aula então recém-criada de cálculo. Por fim, ele conseguiu criar um programa de matemática que todo ano revelava turmas em que quase todos os alunos passavam no Exame de Cálculo Avançado, que era um desafio.

O filme é um melodrama e vale a pena assistir. Serviu ao nosso propósito de inspirar e motivar os alunos inscritos na nossa oficina, e fará o mesmo com você. A mensagem que os participantes da oficina sempre captavam era: se a conquista de Escalante ocorreu em circunstâncias que muitas vezes eram mais difíceis do que qualquer obstáculo que vou enfrentar, então não posso dar desculpas de que o meu ambiente não me dá suporte para o que almejo.

SEJA A CAUSA

A história de Escalante não é apenas sobre educação, assim como as minhas experiências na China e em Stanford não são só sobre ensino. Todas essas histórias são sobre experiências humanas, são relevantes para todas as interações humanas e para todas as caminhadas na vida. São importantes para as suas e as minhas situações familiares, para um negócio de família, uma *startup* e uma grande corporação. Não importa a profissão ou o cargo, também enfrentamos essas mesmas questões de como trabalhar e viver uma vida satisfatória.

Ser “a causa” significa assumir total responsabilidade pelo que acontece em nossas vidas e por tudo aquilo com que lidamos, mesmo quando parece que as coisas não estão totalmente sob o nosso controle. É uma declaração de escolha: em vez de interpretar o papel de um protagonista passivo na vida, escolha assumir o controle do seu futuro. Busque soluções para realizar objetivos, custe o que custar e não importa quantas “justificativas” válidas surjam.

Em uma longa viagem de trem na China, reparei que as janelas estavam sujas. Eu poderia ter reclamado ou ficado de cara feia. Em vez disso, saí durante uma parada, peguei um balde de água e lavei as janelas. Decidi ser a *causa* da minha viagem. Se estiver perdendo oportunidades porque está esperando alguém agir, considere o quanto é empoderador assumir responsabilidades pelas suas próprias experiências.

Mesmo que nunca tenhamos nos encontrado, este livro é sobre você. Ao lhe contar as minhas histórias, espero motivá-lo a olhar para a sua vida de forma aberta e honesta. Ao fortalecer tudo, a minha suposição é a de que você está querendo examinar as próprias experiências e fazer as correções desejadas para a sua história futura.

Este livro oferece muitas ferramentas e conceitos. Eles só podem ser valiosos para você se estiver querendo dar uma chance a eles. Não faça pré-julgamentos deles. O que importa é se eles de fato são valiosos na sua vida. Adote uma atitude de disposição para dar uma oportunidade às coisas; permita-se testar coisas e ver o que acontece sem pensar que você sabe o resultado. Para testar as coisas, é preciso dar atenção a elas.

A atenção começa quando reparamos nos nossos comportamentos e interações. Repare em si mesmo e nas pessoas com as quais você interage. O que funciona e o que não funciona? O que poderia funcionar melhor? Em seguida, teste as diversas ferramentas e exercícios neste livro ao incorporá-los nas interações do dia a dia. Para começar, você pode fazer um deles, depois adicione outro.

Por exemplo, repare em como você e os seus amigos usam justificativas. Depois diminua o uso delas. Apenas diga o que tem para dizer sem justificar. Modifique a sua maneira de falar até praticamente agir sem dar justificativas.

Em seguida, repare em como o que você pensa e diz é claramente uma projeção. Verifique as suas projeções. Você faz isso

ao inverter sujeito e objeto nos seus pensamentos e discurso. Fique atento a que versão se assemelha mais à verdade.

O exercício de projeção não vai funcionar se você não for honesto consigo mesmo. Quando um dos meus alunos me disse que os exercícios de projeção não funcionavam para ele, pedi-lhe um exemplo. Ele me disse que inverter a seguinte oração não funcionou: “Estou ouvindo esse falante chato. Ele fala, fala e não diz nada”. Pedi que ele trocasse o sujeito e o objeto. Ele surgiu com a oração “Ele está ouvindo a minha fala chata. Falo, falo e não digo nada”.

Perguntei ao aluno se a inversão entre sujeito e objeto tinha alguma verdade embutida. Ele disse que não. Foi quase possível ouvir os sorrisos forçados na sala. Os outros alunos não poderiam imaginar que ele diria não. A projeção parecia 100 por cento precisa para nós. Esse aluno comparecia às aulas mal preparado e, para fingir preparo, falava e falava sem coerência, repetindo os mesmos comentários vazios até que eu encontrasse uma forma de finalmente interrompê-lo. Ficou claro que ele não estava disposto a dizer a verdade a si mesmo quando examinou a inversão da oração. Ela descrevia perfeitamente o comportamento dele. Após eu trabalhar com ele por um tempo, ele sorriu e admitiu que pudesse haver algo a ser pensado sobre esse exercício de projeção.

Infelizmente, eu não estarei com você para ajudá-lo a ser honesto consigo mesmo. Você terá de fazê-lo sozinho. Acredite, o exercício de projeção funciona. Se não funcionar para você, é possível que você não esteja disposto a enxergar a verdade. Tente diversas ligeiras variações na escolha das palavras. Se isso ainda não funcionar, imagine que eu esteja atrás de você dizendo: “Diga a verdade para si mesmo”. Se nem isso funcionar, imagine que eu esteja atrás de você gritando “Conversa fiada!”.

SE ESTIVER PERDENDO OPORTUNIDADES PORQUE
ESTÁ ESPERANDO ALGUÉM AGIR, CONSIDERE O
QUANTO É EMPODERADOR ASSUMIR
RESPONSABILIDADES PELAS SUAS PRÓPRIAS
EXPERIÊNCIAS.

Depois de pegar o jeito de reparar no uso das suas justificativas e projeções, tente reduzir o número de vezes que você diz *mas* e comece a usar *e* em vez disso. Em seguida, passe para os outros exercícios deste livro.

Informado pelos seus *insights* e intenções claras, é possível usar as ferramentas neste livro para modificar o seu comportamento. Você vai acabar achando que está ficando perfeito. É esta a hora de examinar os exercícios de novo. Vá para o primeiro quadrado e continue tentando se consertar. Isso manterá você ocupado até morrer. É melhor pensar sobre o material deste livro como um revigorante que você precisa tomar sempre, nem que seja uma dose sazonal – como a vacina anual contra a gripe. Uma única dose não vai imunizar ninguém para a vida inteira.

Falo por experiência própria.

Eu estava em um período sabático na Suécia. Durante o dia, eu conduzia oficinas sobre criatividade e resolução de problemas

usando muitas das técnicas descritas neste livro. À noite, eu estava perdendo o sono, preocupando-me com o fato de me aposentar ou não, porque eu estava prestes a alcançar o que na época era a idade normal de aposentadoria. No meio de uma das sessões, percebi que eu não tinha aplicado no meu próprio problema o que eu estava ensinando.

Naquela noite, fiquei me perguntando: “O que aconteceria se eu me aposentasse?”.

A resposta foi: eu poderia deixar de me preocupar sobre a possibilidade de me aposentar. Em um *flash*, percebi que passei seis meses pensando sobre o problema errado. Agora eu tinha a pergunta verdadeira: “Como paro de me preocupar com o fato de me aposentar ou não?”. A resposta era óbvia: Pare de pensar nisso. Agora, quinze anos depois, posso dizer que, depois daquela noite, nunca mais pensei em me aposentar.

Eu me sinto um verdadeiro idiota de ter perdido seis meses em algo com que eu não me preocupava muito, e eu estava fazendo isso enquanto ensinava os outros a como lidar com a pergunta certa.

Seja mais esperto do que eu fui. Perceba que a sua mente é mais traiçoeira do que você imagina e está sempre trabalhando com o seu ego para que você acredite que está sendo mais bem-sucedido do que de fato está. Essa é a condição humana. O que acontece com você é que, se escolher, você poderá ter atenção plena sobre o controle das suas intenções e da atenção para tornar a sua vida melhor para você e para aqueles ao seu redor. Você pode escolher ser a *causa* das circunstâncias da sua vida e poderá inculcar o hábito da conquista para obter uma vida mais funcional e satisfatória.

Espero que este livro contribua para esses objetivos valiosos.

AGRADECIMENTOS

Escrever este livro acabou sendo um prazer inesperado. O material tem feito parte da minha vida por muitos anos. No entanto, só há alguns anos tive o desejo de compartilhar essas ideias com um público maior. Este material tem sido criado ao longo dos anos, e tenho certeza de que todas as fontes e influências que levaram a este livro não serão devidamente lembradas ou receberão o devido crédito. De qualquer forma, aqui vai a maneira como me lembro dos principais fios condutores deste livro.

Na Universidade Stanford, um dos primeiros amigos que fiz foi o colega Bob McKim. Bob tinha uma ligação com Mike Murphy, um aluno da pós-graduação de Stanford e fundador do Instituto Esalen em Big Sur. Mike convidou Bob para organizar um grupo de professores de Stanford para um fim de semana de amostras de oficina no Esalen, e fui incluído na lista. Foi a minha inserção prática ao movimento do potencial humano. Além daquela experiência, formou-se um Esalen no programa de Stanford, que consistia em oficinas conduzidas pelo pessoal do Esalen no *campus* da universidade aos finais de semana.

No fim de semana de Esalen, conheci Doug Wilde, um famoso professor de engenharia química. Ele e a esposa Jane moravam em um dos dormitórios de Stanford. Além disso, ele sugeriu que déssemos uma aula juntos com o título "People Dynamics Lab" (Laboratório de Dinâmica de Pessoas) no alojamento. Seriam aulas experimentais "de laboratório" montadas com base no Esalen do programa de Stanford. Os alunos da turma teriam que cumprir

alguns programas oferecidos nos fins de semana, e as sessões da aula seriam complementares àquelas experiências.

Assim que iniciamos as aulas, passei a comparecer a um grande número de oficinas aos fins de semana. Eu tinha uma afinidade natural com o material e logo pude dar aulas sem depender do Esalen no programa de Stanford. Bob McKim e Doug Wilde são os primeiros a quem quero agradecer. Sem a amizade e a iniciativa deles, este livro não existiria. Embora muitos deles não estejam mais vivos, gostaria de agradecer a Fritz Perls, Will Schutz e a outros líderes da oficina de Esalen com quem aprendi o ofício em Esalen e durante aqueles fins de semana em Stanford. Eu também gostaria de agradecer a John O. Stevens por escrever o livro que é o tesouro dos exercícios usados nas oficinas de Esalen, que foi um grande auxílio para mim no começo da minha jornada de condução de oficinas.

Após alguns anos, criei uma versão na pós-graduação da aula de "Laboratório de Dinâmica de Pessoas". Tenho uma memória vaga da transição, e a história que conto é a de que o meu amigo Jim Fadiman me disse que eu era esquizofrênico e precisava escolher entre os meus compromissos na engenharia, potencial humano e política. Embora Jim fosse psicólogo, eu disse a ele que ele estava errado e que os três interesses eram simplesmente expressões alternadas da minha personalidade. Além disso, eu iria mostrar que ele estava errado quando criei um curso que combinava todas as três. Chamei o curso de "The Individual and Technology" (O Indivíduo e a Tecnologia). Jim não se lembra, e não sei se esse foi de fato o desenrolar da história; mesmo assim, quero agradecer a Jim por muitos anos de amizade e coleguismo.

Alguns anos mais tarde, renomeei o curso, que passou a se chamar "The Designer in Society" (O Designer na Sociedade). Agradeço a todos os alunos que participaram do curso, independentemente do nome que teve. Alguns se tornaram bons amigos; outros, encontro em raras ocasiões. Sou grato a todos quando me dizem que se lembram de alguma experiência no curso,

que ao longo dos anos tem sido uma joia na vida deles. Aquelas reuniões me tocaram profundamente e têm sido a principal inspiração ao escrever este livro.

Também sou grato a Bob McKim por outro fio condutor importante: ele me apresentou às oficinas est (Erhard Seminar Training) e ao fundador da organização est, Werner Erhard. Aprendi muito com Werner e seu trabalho. Para mim, o trabalho dele pôs em um arcabouço intelectual todos os fragmentos que eu tinha aprendido no Esalen. Também fui agraciado pelo fato de coliderar algumas oficinas com Werner e seus associados. Há três anos, liderei uma oficina junto a Werner, Michael Jensen e Kari Granger. Havia vinte anos que eu não trabalhava com Werner. Essa experiência me trouxe uma percepção renovada do quanto seu estilo e conteúdo influenciaram a minha maneira de ensinar. Sou extremamente grato a seus ensinamentos e amizade.

Lynn Johnston tem sido mais do que uma agente literária, auxiliando a transformar um manuscrito divagante em um trabalho com um ponto de vista distinto. Sem ela, este livro teria sido publicado em uma forma muito menos focada. Ela trouxe profissionalismo e paixão a este projeto, e devo profunda gratidão a ela por seu comprometimento e experiência. Tem sido um prazer trabalhar com ela.

Também tem sido uma alegria trabalhar com Jenna Glatzer, minha editora de desenvolvimento. Sempre serei grato pelo fato de poder contar com sua orientação exímia e habilidade profissional. Apesar da agenda muito ocupada, ela generosamente encontrou tempo para me dar orientações muito necessárias. Suas contribuições ponderadas aparecem ao longo do livro.

Agradeço aos meus colegas do corpo docente do Grupo de Design de Stanford por muitos anos de coleguismo, que me proporcionaram um ambiente de apoio para o meu trabalho. Gostaria de agradecer especialmente a Seri Sheppard, por dedicar seu tempo à leitura dos dois rascunhos mais antigos dos primeiros capítulos deste manuscrito. Um agradecimento especial a Dave

Kelley por me convidar para fazer parte da criação da *d.school* e por me permitir usar o mapa mental icônico criado por ele no início da nossa jornada na *d.school*.

Na *d.school* fui abençoado por ter colegas que leram o meu manuscrito e sugeriram mudanças estruturais que foram extremamente úteis (mesmo quando as sugestões eram opostas!). A respeito disso, agradeço a Thomas Both, Scott Doorley, Perry Klebahn, Adam Royalty e Jeremy Utley. Emi Kolawole foi além e fez diversas correções gramaticais e linguísticas que tornaram este livro mais fácil de ler. Devo muito a ela. Caitria O'Neill generosamente me pôs em contato com o pessoal da editora. Também gostaria de agradecer a Sarah Stein Greenberg pelo seu forte apoio ao projeto de escrita do meu livro.

Novamente, gostaria de mencionar Thomas Both e agradecer a ele pelo trabalho extraordinário de criar as ilustrações e os conceitos da capa em um prazo tão curto. Embora eu tenha tido o apoio dele ao longo do projeto, essa nova função exigiu talento e tempo que ultrapassaram a linha do que é considerado razoável. Agradeço a ele profundamente por ter se juntado a mim com tanta boa vontade quando precisei.

Começando com um protótipo de uma editora, Thomas Both criou capas alternativas. Na criação da capa, ele pôs Scoot Doorley, Charlotte Burgess Auburn e Stacey Gray como seus principais consultores. Além disso, ele recebeu conselhos valiosos de Justin Ferrell, Chris Flink, Ashish Goel, Mark Grundberg, Seamus Harte, Emi Kolawole, Danielle Kraus e Erik Olesund. Sou muito grato a todos que ajudaram.

Bill Scott criou rascunhos para as ilustrações e capa e deu conselhos sobre a estética do trabalho no primeiro rascunho do manuscrito. Ele e o seu cachorro foram fonte de muito prazer para Ruth e eu durante nossas reuniões. Apesar da agenda ocupada, ele generosamente dedicou tempo para compartilhar seu talento e *insights* a este projeto, e sou muito grato a isso.

Haakon Faste se esforçou bastante para produzir uma cópia mais arrumada do desenho de Rolf Faste. Agradeço a ele pelo esforço e pela permissão de usar o desenho do pai dele.

Ann Davidson, Eliot Roth, Marcia Ruotolo e Donalda Speight foram muito gentis em ler o manuscrito inteiro e fazer diversas correções estruturais e de linguagem. A minha esposa, Ruth Roth, e seu clube do livro também fizeram sugestões úteis de edição.

Também gostaria de agradecer o incentivo logo no início e as orientações que recebi de R. B. Brenner. Sou grato a Paddy Hirsh por me apresentar a seu agente, e a Raju Narisetti por me apresentar a Lynn Johnston. Jim Adams, Tom Kosnick, Douglas Sery, Bob Sutton e Kate Wahl compartilharam suas respectivas ideias sobre caminhos até a publicação.

Na HarperCollins, agradeço à minha editora, Colleen Lawrie, por seu apoio a este projeto e por sua orientação e edição exímias. Eu também gostaria de agradecer a Miranda Ottewell por sua preparação cuidadosa e criteriosa.

Um agradecimento especial à minha família e a todos os amigos e colegas mencionados neste livro. A todos vocês, sou muito grato por nossas interações, que proporcionaram o material para este livro e que têm sido a base de uma vida plena e repleta de realizações.

NOTAS

INTRODUÇÃO: GATOS DE OLHOS AMARELOS

1. O título original do curso era “The Individual and Technology” (O indivíduo e a tecnologia). Quatro anos depois, eu o revisei e o renomeei como “The Designer in Society” (O designer na sociedade). Nenhum dos títulos é uma descrição adequada do conteúdo do curso.
2. “Forget B-School: D-School Is Hot” (Esqueça a *B-School*, Escola de *Business*: a *D-School*, Escola de *Design*, está na moda), *Wall Street Journal*, Jan. 7, 2012.
3. Por exemplo, Tim Brown, *Change by Design* (Mudança pelo Design) (New York: Harper Collins, 2009).
4. Snell Putney e Gail J. Putney, *The Adjusted American: Normal Neuroses in the Individual and Society* (O americano ajustado: neuroses normais no indivíduo e na sociedade) (New York: Harper & Row, 1964).
5. Outra versão do processo de *design thinking* usa *compreensão* e *observação* em vez de *empatia*. A parte de *definição* do processo é frequentemente rotulada como “ponto de vista” (PV). Nesse caso, o processo é: compreensão, observação, ponto de vista, ideação, prototipagem, teste.

CAPÍTULO 1: NADA É AQUILO QUE SE PENSA QUE É

- [1.](#) As pessoas estão mais preocupadas com a própria autoimagem do que com suas ações. Veja experimentos relatados em Christopher J. Bryan, Gabrielle S. Adams e Benoît Monin, "When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior" (Quando trapacear faria de você um trapaceiro: implicar o eu impede o comportamento antiético), *Journal of Experimental Psychology: General* 142, no. 4 (2013): 1001–5.
- [2.](#) Carol Dweck, *Mindset: a nova psicologia do sucesso* (Rio de Janeiro: Objetiva, 2017), p 6, destaque no original.
- [3.](#) O filme *Professor Poubelle* pode ser encontrado no YouTube.
- [4.](#) A autoeficácia é discutida em muitas publicações de Albert Bandura e colegas. Veja especialmente Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Autoeficácia: o exercício de controle) (New York: W.H. Freeman, 1997).
- [5.](#) Kenneth P. Oakley, "Skill as a Human Possession" (Habilidade como uma propriedade humana), em *A History of Technology* (Uma história da tecnologia), ed. Charles Singer, E. J. Holmyard, and A. R. Hall (New York: Charles Scribner's Sons, 1954), 1: 2–3.
- [6.](#) Dr. Rudy Tanzi recomenda essas etapas em sua série de televisão *Super Brain*. Veja também seu livro em coautoria com Deepak Chopra: Deepak Chopra e Rudolf E. Tanzi, *Supercérebro: como expandir o poder transformador da sua mente* (São Paulo: Alaúde, 2013).

CAPÍTULO 2: JUSTIFICATIVAS SÃO CONVERSA FIADA

- [1.](#) Eric Hoffer, em *The Passionate State of Mind and Other Aphorisms* (O estado de espírito apaixonado e outros aforismos) (New York: Harper & Brothers, 1955), diz tudo em seu aforismo nº 70: "Mentimos mais quando mentimos para nós mesmos".

CAPÍTULO 3: EM BUSCA DA LIBERDADE

Epígrafe: Era o ditado preferido de Rolf Faste, derivado da inversão da trivialidade de se fazerem as coisas. Para mim, é a precaução perfeita contra a cobrança antecipada quando você confunde uma resposta com uma pergunta.

1. Existem diversas variações para definir um PV. Uma das designações mais comuns para uma frase que descreve um usuário específico, seguida por outra que especifica uma necessidade e, finalmente, uma frase que fornece uma visão do que (e não como!) a solução precisa ser alcançada. Um exemplo de declaração de PV é: Uma mãe solteira pobre precisa de conhecimento financeiro para poder aprender a usar seu dinheiro com eficiência.
2. Ver, por exemplo, Vijay Kumar, *101 Design Methods* (101 métodos de design) (New York: John Wiley & Sons, 2013).
3. Hamilton escreveu mais tarde para o filho, descrevendo a história de sua descoberta: “A sua mãe estava caminhando comigo, ao longo do Royal Canal, para o qual talvez ela tenha dirigido; e, embora ela falasse comigo de vez em quando, ainda estava em minha mente uma *subcorrente de pensamento*, que, por fim, gerou um *resultado*. Não é demais dizer que senti *imediatamente* a importância daquilo.” Citação retirada de uma carta de 5 de agosto de 1865, reimpressa na biografia de Hamilton, escrita por Robert P. Graves.
4. A ideia de *checklist* de paciência parece ter vindo de John E. Arnold, professor do MIT e de Stanford. Ele realmente tinha baralhos de cartas feitos com ilustrações gráficas de cada transformação. Eles foram desenhados à mão e usados em suas aulas e consultorias. Parece não ter havido qualquer produção comercial destes, no entanto.
5. S. I. Hayakawa e A. R. Hayakawa, *A linguagem no pensamento e na ação: como os homens usam as palavras*

e como as palavras usam os homens (São Paulo: Biblioteca Pioneira, 1972).

CAPÍTULO 5: FAZER É TUDO

1. A verificação experimental é difícil quando os resultados não se encaixam em paradigmas existentes. Veja, por exemplo, Henry M. Collins e Trevor Pinch, *O Golem: o que você deveria saber sobre Ciência* (Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010), que apresenta vários estudos de caso em que a eficácia percebida de estudos experimentais depende fortemente do fato de corresponderem ao paradigma existente. Collins e Pinch discutem alguns experimentos famosos que não conseguiam provar o que era reivindicado, mas que eram aceitos porque estavam de acordo com as crenças em voga, e alguns que foram rejeitados porque não se encaixavam no sistema de crenças vigente.

CAPÍTULO 6: CUIDADO COM A LÍNGUA

1. O significado original baseia-se no fato de que *confirmar* significa “testar”, não “comprovar”. Portanto, na verdade, isso implica que uma exceção (ou seja, um único contraexemplo) é suficiente para refutar a regra. Eu escolho usar a interpretação em que *confirmar* significa “comprovar”.
2. Os atores sabem que, além do que dizem, a maneira como se comportam (isto é, a linguagem corporal) é muito importante. Em uma entrevista no programa Charlie Rose da PBS, o ator vencedor do Oscar Dustin Hoffman descreveu suas frustrações ao conseguir dar conta de personagens em papéis tão difíceis como o malandro em *Perdidos na noite*, o autista em *Rain Man* e um ator que fingia ser mulher em *Tootsie*. Ele teve um bloqueio nesses casos, a ponto de querer se afastar do papel, e depois

teve um grande progresso porque conseguiu ver alguém que inspirou o comportamento que ele queria retratar.

3. Thomas Gordon era um psicólogo clínico americano e colega de Carl Rogers. Ele é amplamente reconhecido como pioneiro no ensino de habilidades de comunicação e de métodos de resolução de conflitos. O modelo que ele desenvolveu passou a ser conhecido como modelo de Gordon ou método de Gordon, um estilo de comunicação para construir e manter relacionamentos efetivos.

CAPÍTULO 7: HÁBITOS DE GRUPOS

Epígrafe: Tem origem em uma conversa real que tive. Isso aconteceu muito antes de existirem o Facebook, o Twitter e outras mídias sociais. A ironia entre as atitudes de Harold e as da atual geração viciada em mídia social deveria ser óbvia. Com relação ao temperamento, estou com Harold: realmente não quero que estranhos (e a maioria dos amigos) conheçam “meus negócios”.

1. Meu colega Professor Douglass Wilde defende o uso do tipo de personalidade para compor equipes. Ele escreveu três livros descrevendo seus métodos, sendo o mais recente o *Teamology: The Construction and Organization of Effective Teams* (*Teamology: a construção e organização de equipes efetivas*) (London: Springer-Verlag, 2009).
2. Para obter mais informações sobre a *Synectics*, consulte Gordon, *Synectics* (Nova York: Harper, 1961) e George M. Prince, *A prática da criatividade* (São Paulo: Cultrix, 1975).
3. Em 2005, o Departamento de Engenharia Mecânica passou de três para cinco divisões. Em seguida, o chefe de departamento achou que a palavra *divisão* era muito desagregadora, e os nomes de todas as divisões do departamento foram alterados. A palavra *grupo* assumiu o lugar de *divisão*, de modo que a Divisão de Design agora é chamada de Grupo de Design.

4. Um tratamento profundo do lado negativo do uso da competição como motivador pode ser encontrado em Alfie Kohn, *No Contest: The Case Against Competition (Sem disputas: o caso contra competição)* (Boston: Houghton Mifflin, 1986).

CAPÍTULO 8: A AUTOIMAGEM PELO DESIGN

Epígrafe: Aparece de diversas formas e em várias fontes. Seu uso aqui não pretende desencorajar arriscar e cometer erros. Em vez disso, pretende lembrar a alguém sobre o pecado da arrogância.

1. Uma análise detalhada dos estágios da vida relacionados às forças sociais que levam ao casamento pode ser encontrada em Gail Putney Fullerton, *Survival in Marriage (Sobrevivência no casamento)* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1972).
2. Argyris é professor patrocinado pelo fundo James B. Conant da Harvard Graduate School of Business and Education. A citação é de seu artigo "Teaching Smart People How to Learn" (*Ensinando pessoas inteligentes a aprender*) *Harvard Business Review*, Maio 1991, p. 103.
3. Sobre o aumento da confiança criativa, consulte Tom Kelley e David Kelley, *Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias* (São Paulo: HSM do Brasil, 2014).
4. O Processo da Verdade usa imagens guiadas e está relacionado a outros métodos de autoconsciência, incluindo aqueles usados em terapia gestalt, terapia do grito primal, dinâmica da mente, o método Silva e prática de auditoria em Cientologia.

CAPÍTULO 9: O PANORAMA GERAL

Epígrafe: Esta citação de Nietzsche é usada como prólogo do texto em Putney e Putney, *The Adjusted American* (O

americano ajustado). Ao usá-la, tenho dois propósitos. Primeiro, trata-se de uma homenagem ao *The Adjusted American* por oferecer a primeira motivação para este livro. Segundo, gosto do fato de que isso implica que é normal que as pessoas tenham uma vida sã, mesmo que vivamos em um mundo louco.

- [1.](#) Kurt Vonnegut, *Revolução no futuro* (São Paulo: Círculo do Livro, 1974).
- [2.](#) Harry Braverman, *Trabalho e Capital Monopolista* (São Paulo: LTC, 2012).
- [3.](#) Mahadev DeSai atribui esta citação a Gandhi. Ele teria dito isso em Nova Délhi, em 1924; citado no prefácio de Mahatma Gandhi, *Hind Swaraj* ou *Indian Home Rule* (Ahmedabad, India: Jitendra T. Desai / Navajivan, 1938), pp. 5-6.
- [4.](#) E. F. Schumacher, *O negócio é ser pequeno* (small is beautiful) (Rio de Janeiro: Zahar, 1979).
- [5.](#) *Ibid.*, pp. 56-66.
- [6.](#) Lawrence Weschler, *Seeing Is Forgetting the Name of the Thing One Sees* (Ver é esquecer o nome daquilo que se vê) (Berkeley: University of California Press, 1982).
- [7.](#) A busca por autonomia pessoal em um ambiente hostil de linha de montagem é retratada com perspicácia no conto "Joe, the Vanishing American" ("Joe, o americano desaparecido"), de Harvey Swados (1957). Este e cinquenta e quatro outros escritos clássicos que tratam do relacionamento entre pessoas e máquinas são republicados na antologia, editada por Arthur O. Lewis Jr., *Of Men and Machines* (Dos homens e máquinas) (New York: EP Dutton, 1963).
- [8.](#) Do prefácio de Lewis Wirth, no livro *Ideologia e utopia*, de Karl Mannheim (Rio de Janeiro, Zahar, 1972), p. xxiv.

CAPÍTULO 10: FAÇA DA CONQUISTA UM HÁBITO

Epígrafe: Rolf Faste usou uma variante que eu prefiro: “O endurecimento das categorias leva ao fracasso da arte”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. L. *Conceptual Blockbusting*. 4th ed. Cambridge, MA: Perseus, 2001.

Argyris, Chris. "Teaching Smart People How to Learn." *Harvard Business Review*, May 1991, pp. 99–109.

Bandura, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman, 1997.

Braverman, Harry. *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1974.

Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins, 2009.

Bryan, Christopher J.; Gabrielle S. Adams; Benoît Monin. "When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior." *Journal of Experimental Psychology: General* 142, no. 4 (2013): pp. 1001–5.

Chopra, Deepak; Rudolph E. Tanzi. *Super Brain: Unleashing the Explosive Power of Your Mind to Maximize Health, Happiness, and Spiritual Well-Being*. New York: Harmony Books, 2012.

Collins, Henry M.; Trevor Pinch. *The Golem: What You Should Know About Science*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 2012.

Davidson, Ann. *Alzheimer's, a Love Story: One Year in My Husband's Journey*. Secaucus, NJ: Birch Lane, 1997.

———. *A Curious Kind of Widow*. McKinleyville, CA: Fithian, 2006.

———. "Modified Radical." *New England Journal of Medicine* 321, no.9 (1989): 619.

———. *Modified Radical and Other Cancer Poems*. Palo Alto, CA: Monday Press, 1990.

Doorley, Scott; Scott Witthoft. *Make Space*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

Dweck, Carol. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.

Fullerton, Gail Putney. *Survival in Marriage*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1972.

Gandhi, Mahatma. *Hind Swaraj or Indian Home Rule*. Ahmedabad, India: Jitendra T. Desai/Navajivan, 1938.

Goncharov, Ivan. *Oblomov*. Translated by David Magarshack. 1859. Reprint. London: Penguin, 1954.

Gordon, William J. J. *Synectics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper, 1961.

Graves, Robert P. *Life of Sir William Rowan Hamilton*. Volume II, Chapter XXVIII. Dublin: Dublin University Press, 1885.

Hayakawa, S. I., and A. R. Hayakawa. *Language in Thought and Action*. 5th ed. San Diego: Harcourt, 1991.

Hoffer, Eric. *The Passionate State of Mind and Other Aphorisms*. New York: Harper & Brothers, 1955.

Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Random House, 2011.

Kelley, Tom; David Kelley. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Crown Business, 2013.

Kohn, Alfie. *No Contest: The Case Against Competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.

Kumar, Vijay. *101 Design Methods*. New York: John Wiley & Sons, 2013.

Lewis, Arthur O. Jr., ed. *Of Men and Machines*. New York: E. P. Dutton, 1963.

Maltz, Maxwell. *Psycho-Cybernetics*. New York: Pocket Books, 1960.

Mannheim, Karl. *Ideology and Utopia*. New York: Harcourt, Brace, 1936.

Oakley, Kenneth P. "Skill as a Human Possession." In *A History of Technology*, ed. Charles Singer, E. J. Holmyard, and A. R. Hall, 1: 2–3. New York: Charles Scribner's Sons, 1954.

Prince, George M. *The Practice of Creativity*. New York: Collier, 1970.

Putney, Snell; Gail J. Putney. *The Adjusted American: Normal Neuroses in the Individual and Society*. New York: Harper & Row, 1964.

Schumacher, E. F. *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*. New York: HarperCollins, 1973.

Stevens, John O. *Awareness: Exploring, Experimenting, Experiencing*. Lafayette, CA: Real People Press, 1971.

Steinbeck, John. *The Grapes of Wrath*. New York: Viking, 1939.

Swados, Harvey. "Joe, the Vanishing American." *Hudson Review* 10, no. 2 (1957): 201-18.

Vonnegut, Kurt. *Player Piano*. New York: Doubleday, 1952.

Weschler, Lawrence. *Seeing Is Forgetting the Name of the Thing One Sees*. Berkeley: University of California Press, 1982.

Wilde, Douglass. *Teamology: The Construction and Organization of Effective Teams*. London: Springer-Verlag, 2009.

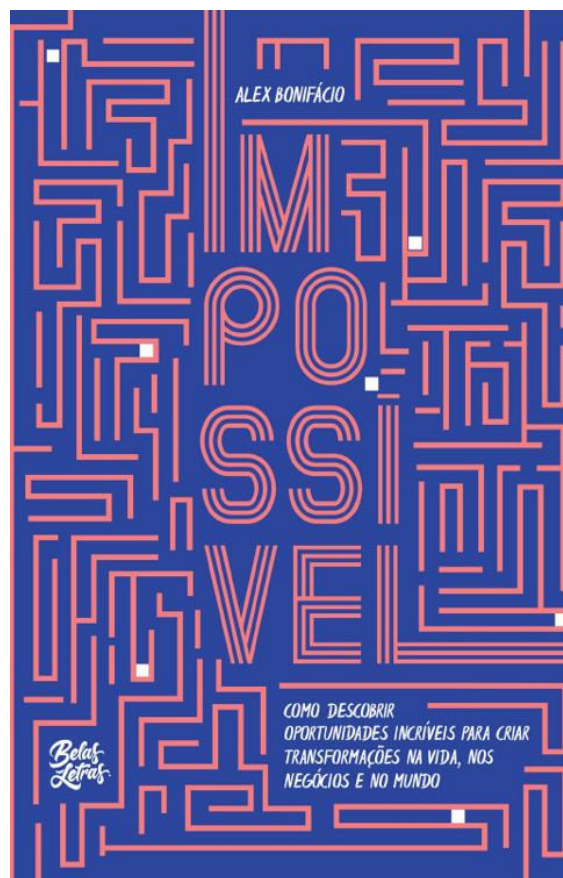


Neste livro, uma adaptação do curso que leciona na Universidade de Stanford, a professora Tina Seelig mostra de forma simples o passo a passo rumo à criatividade e à inovação. Ela apresenta o Ciclo da Invenção, um método autoral usado para esclarecer conceitos muitas vezes subjetivos que impedem a compreensão do que é criatividade e por consequência o uso de suas infinitas possibilidades. O Ciclo da Invenção traz um processo lógico para passar da inspiração à execução, e é complementado com cases e exercícios práticos. Tina faz com a criatividade o

mesmo que já ocorre na física e na música – apresenta termos que nos ajudam a explicar a criatividade sem precisar recorrer a definições mirabolantes. Uma linguagem imprecisa para definir o processo criativo só dificulta as coisas, fazendo com que muitos pensem que a criatividade é um dom ou privilégio restrito a alguns gênios, quando, na verdade, ela está ao alcance de qualquer pessoa. Todos podem ser empreendedores e inventar o mundo no qual querem viver.

- *Imaginação* é vislumbrar coisas que não existem.
- *Criatividade* é o uso da imaginação para enfrentar um desafio.
- *Inovação* é o uso da criatividade para gerar soluções únicas.
- *Empreendedorismo* é o uso da inovação para concretizar ideias únicas, inspirando a imaginação das pessoas.

[Clique aqui para comprar](#)



Resultados extraordinários não estão restritos aos gênios de mentes brilhantes.

Conheça aqui a história de pessoas comuns que transformaram realidades e atingiram resultados extraordinários. Elas não contaram com orçamentos milionários, tudo o que usaram já estava à disposição. No entanto, só elas resolveram problemas que ninguém mais resolvia, nem mesmo comunidades inteiras ou

governos. De que forma podemos obter resultados impressionantes com alternativas que já temos, mas ignoramos? Enquanto a maioria das pessoas e organizações presta atenção em alternativas convencionais para promover transformações, há um grupo que realiza mudanças exponenciais ao enxergar os chamados ativos invisíveis: uma rica e generosa fonte de oportunidades antes ignorada. Aprenda a encontrar e usar esse valioso recurso que você também já tem para criar mudanças na vida ou no trabalho.

[Clique aqui para comprar](#)



Viver uma vida gratificante significa correr riscos, acordar e não saber o que o dia pode trazer. Sua aventura começa quando você abraça essa sensação desconfortável e estimulante de possibilidade. Seja uma caminhada para observar gorilas em Ruanda, um mergulho em um penhasco, ou algo mais leve, como uma guerra de tomates na Espanha ou uma visita à ruína arqueológica de Machu Picchu, este livro vai te inspirar a viver uma nova experiência. Com descrições detalhadas e informações de logística para cada atividade, *O livro para quem não tem medo de*

aventura mostra situações complexas que desafiam a morte e também aventuras simples em família para começar já. Não importa o perfil, aqui há a escapada certa para quem busca o desconhecido e os próprios limites.

[Clique aqui para comprar](#)